勇气

OWN IT

[美]
萨莉·克劳切克
(Sallie Krawcheck)
著

张萌 译

张泉灵作序推荐

2019年你可以
过分期待的一本书

沃顿商学院推荐阅读
《华尔街日报》畅销书

华尔街女王
花旗集团、美林集团前CEO
—坦诚相告—
如何拥有掌控事业、家庭以及金钱的勇气

中信出版集团

版权信息

书名:勇气

作者:[美]萨莉·克劳切克

译者:张萌

ISBN:9787521700961

中信出版集团制作发行

第一部分

女性的才能

第二部分

帮助别人之前，先戴上氧气面罩

还记得上飞机之后空乘人员会提醒我们什么吗？帮助他人之前，先戴上氧气面罩。

每次听到这句话，我总觉得奇怪。真的是这样吗？我可爱的孩子在我身边拼命喘着粗气，我却只顾着戴好自己的氧气面罩？如果我窒息致死，就没办法好好照顾她，这对她来说确实不妙（对我来说也很糟糕）。

重点在于，如果女性想要利用乃至加速商业世界的积极变革，为孩子创造一个更好的世界，就需要自己先把氧气面罩戴好——女性需要为应对职场未来的变化做好定位。

一想到为实现这一目标需要做的努力，或者自认为需要做出的改变，你可能就想叹气或者翻白眼。不过在此之前，请允许我提醒你：你已经完成大部分的艰难工作了！每天工作，按时交计划，签订新客户，一丝不苟地工作保证不出错，这些你都已经做到了。

因此，不用付出额外的努力，就能带来很多回报。所以本部分我们要讨论的不是让你改变自己，而是学会如何利用我们女性的特质和能力，让我们成为公司的“宝贝”，把自己置于职场领导与成功的最佳位置。

这样一来，你会在个人职业上获得很好的回报。这里我说的“回报”就是字面上的意思，即金钱。本部分我们会讨论如何利用自己的天赋，在职业生涯中赚更多的钱（是的，以申请加薪的方式。不过还不止于此，还要学习作为一名职业人士，如何通过谈判提升自己的价值，以及如何占据加薪的有利位置）。此外，我还会提出一些其他人从未提过的职业建议：如何才能实现财务自由，从而让自己可以冒更多的风险（以聪明的方式）来推动职业发展。

我可不是要给你看什么深夜电视专题广告，这些策略组合不仅会改善你的财务状况，还会改变你的命运。

第四章

敢于申请加薪

你知道接下来该谈这个了吧？这样的一本书可不能没有一章来专门讨论如何就申请加薪展开谈判。其实有很多讲如何申请加薪的书，写这种书都快成为产业了[注]。不过你不用担心，我不会把这些东西改头换面拿来应付你。

读到这里你可能发现了，本书的第一部分都是在说社会应该允许我们女性以真实的自己开展工作，而不需要像男人那样去获得成功。确实，我花了很多时间谈这个问题。那么申请加薪，以及为自身权益展开谈判，探讨你对公司的价值等，我们倾向于认为这些都是男人的事。且听我把话说完。我认为，我们完全可以充分利用自身的优势与上司就加薪（以及其他我们想要的东西）展开谈判，实现双赢。这一点将会逐渐成为一个趋势。

首先，请允许我问你一个问题。这是每次我和熟识的理财顾问聊天时都会问的问题：女人最重要的资本是什么？有时候她们会回答“股票资产”，另一群人会说“房子”。正确答案呢？其实是她自己。

在职业生涯早期，我们的未来收入流[注]（future earnings stream），即我们在整个职业生涯中得到的工资与奖金，与其他金融资产相比显得微不足道。我们其他保有并投资的金融资产会随着时间的推移而不断升值，与此同时，我们离退休越近，未来收入流就越少。

不过关键在这里：职业生涯早期，我们的工资和奖金越多，未来收入流就越多（长远来看，我们后期赚的就越多），而每一次增量的提高都会对明年、后年、大后年等的薪水产生累积效应。比如，一位

女性刚开始年薪5万美元，每年薪水涨3%，30年之后，她的年薪就是11.7828万美元。如果一位女性刚开始年薪5万美元，每年薪水涨5%——只比前者高两个百分点——30年后她的年薪就达到20.5807万美元（这还不算奖金和其他业绩加薪）。因此，纵观职场，什么是女性能做的最好的投资项目之一？就是申请加薪。

让我们想象一下，如果我们的薪水大幅提升，之后我们的薪水便与同等职位的男性相同了。只是说笑，但你想象一下，如果今天男性赚1美元，而女性赚78美分，那么加薪到1美元，我们能多得约28%的收益。这还不仅仅是一年提高了约28%的收益这么简单，这次加薪会让我们的薪水在第二年、第三年、第四年、第五年之后不停增长。

换句话说，如果今天你的年薪是8.5万美元，再加薪28%，与男性薪资水平平齐，40年之后，与加薪前的收入流之间的累积差额就能达到110万美元。的确，110万[注]！

这就是我说的我们如何在不需要多做太多别的工作的前提下，能拥有巨额回报。110万美元能买一栋漂亮的房子，或是漂亮的海滨别墅！不仅如此，这110万美元还可以带给你自由、安全、平和的心态，因为你知道自己有能力供孩子上大学，或有能力赡养年迈的父母，或者让自己安享晚年。

还不相信吗？还觉得申请加薪很别扭吗？如果你还是不想开口申请，想想其他会发生的事吧。

在我做管理工作的那些年里，几乎所有的男性都会告诉我他们希望每年赚多少钱。我曾经打趣说，每次快到发奖金的时候，就会出现一条铺着红毯的小路通向我的办公室。女性从没做过这种事，这需要引起我们的重视。

假设我们手下有两个员工，一个叫乔，一个叫乔安妮。这一年里他们做的工作相同，业绩也同样出色，两个人都是很有价值的员工，他们的奖金都被设定在5000美元的水平上。

乔来我的办公室做例行工作报告。当报告结束时，他说：“我想快速盘点一下我今年的业绩。”他罗列了几个项目之后接着说：“我今年想得到1万美元的奖金。”

乔走了之后，我让人力资源主管到我的办公室来。我向她复述了这个对话，并笑了好久。“男人啊！”我们忍俊不禁。

到了分配奖金的时候。乔的奖金是5000美元，我们知道他想要1万美元。开始的时候我们写下5000这个数字，但我们不想失去乔，更何况他手头还有一个大项目要做。而且如果不是他提起，我都忘了他的那几项业绩了。你注意到了吗？前几天他关着办公室的门打电话，他的办公室从来不关门。是不是这条街上的竞争对手在搜罗他这样的人才?

我们真的不想失去乔，也真的不想让他失望。所以我们决定给他7000美元的奖金。（我们还说，明年得记着今年给他加了奖金，下一年得找补回来。但你知道明年我们就记不住了，不是吗？）于是乔得到了7000美元。

现在轮到乔安妮了。她工作也十分努力，业绩也很出色，只是从没要求过加薪。她会得到多少奖金呢？每次我问别人这个问题的时候，别人的回答一般是5000美元。错了。乔安妮只能拿到3000美元。啊?

这是因为我们只能在奖金总额的范围内进行配比。奖金总额是1万美元，不会因为我重新分配每个人的配额而变多。换句话说，如果不申请加薪，你不仅是把钱放在桌子上等着别人去拿这么简单，而是你直接把钱交给了那个去申请加薪或奖金的男性（相信我，他一定是个男人）。说得够多了吧，去申请加薪（奖金）吧。

之前谈完这些之后，我们遇到的下一个问题总是：应该申请加多少？对此我们其实会瞎说一个数字。而且，问朋友收入多少其实是很尴尬的。这时候技术就派上用场了，未来它的用处会更多，因为初创

公司在收入方面的透明度越来越高。就像我前面提到的，去Comparably.com和Hired.com网站上看看。那么还是那个问题：如何申请加薪？答案只是“硬气一点”，直奔主题开启谈判吗？

我想你已经知道答案了。对于大部分女性来说，以传统方式，即以男性方式去做，起不到什么作用。因为这种强硬路线会伤到自己（这是有数据支撑的），因为陈旧的性别规范在作祟，我们会因此被认为是“专横”或“无团队意识”的[注]。事实就是这么残酷。此外，关键其实并不在于我们如何“传递信息”。研究结果告诉我们，当男性在谈判的时候，他们关注的是短期结果，比如胜利。当女性在谈判的时候，我们关注的则是长期发展，比如谈判结束之后的关系维护[注]（我知道这百分之百说的就是我。我讨厌招聘，即使过了这么多年，做过那么多招聘工作，我依旧对招聘有生理厌恶反应，生怕坐在桌子对面的人会因不够慷慨的奖金而发飙）。

此外，对于谈判的传统看法——你去申请加薪，结果就是成功或失败两种——捆绑着我们想要迈出去的脚步，因为它把结果限定在成功和失败之间。有关加薪的讨论大多数最后都会落脚在一个问题上：你最后成功了，还是失败了？这种非黑即白会让我们错失双赢的机会，要想开启双赢局面，我们就应该在谈判中引入更多的变量。

我要再强调一遍，加薪非常重要。但焦点不能仅限于加薪，在你的职业生涯中，还有很多有价值的东西，比如，学习新技能的机会、旅行、在公司某个领导的手下工作……其中有些事情在任何时候对你的经理来说，都比钱要容易接受。比如，相较于今天你的工资上涨，提升技能的机会即使只是加薪谈判的附属作用，它对未来的你来说也算得上有形资产，因为从长远来看，它提升的是你赚钱的能力。

因此，如果你走进上司的办公室，只是申请涨工资，那你真的是在卖空自己。太空了！因为如果得到的回应是“不”（这是很有可能的），你就只能空手而归了。但如果你在得到“不”的结果之后，又提出了其他对你来说很有价值的要求，比如，更好的保健福利、更多的

旅行、周五不坐班，你就能凯旋了。可能它不算完全的胜利，你下个月的薪水并不会有所增长，但随着时间的推移，它的价值会体现出来。你的上司也开始习惯对你说“好”了。这也很重要。因此不要像男人一样把胜利局限在非黑即白的定义中，何不将自己的能力充分发挥在谈判中呢?

为了实现这一目标，首先我们得破除该死的传统观念，即女性的谈判功力不如男性。事实与这个自知之明是有天壤之别的。举例来说，你是否见过一位母亲在学校为了她的孩子与他人谈判？她无所畏惧，且气势汹汹。这不是什么趣闻。调查结果显示，一个女人在为他人（她的孩子、姐妹或者同事）的利益展开谈判时，会变身成为比大多数男人都强硬的谈判对象[注]。

当我们在为自己的利益与他人谈判而感到紧张或别扭时，我们可以思考他人（也就是家人）能从我们的谈判标的中获得什么利益，通过这种方法激发谈判潜力。如果你想要的是加薪，我们可以把注意力放在上涨的工资如何帮我们交纳孩子上大学的费用，或者放在我们能给家庭教师网站或喜欢的慈善机构捐多少钱上。如果你想要的是更灵活的工作时间，我们可以思考伴侣如果知道我们能有更多的时间在家里陪他，他会有多开心。在这种思维的作用下，“熊妈妈”天性浮现，我们会更积极地开展谈判，这比只考虑自己更能赋予你力量。

另一个在谈判中发挥注重人际关系优势的方法就是将谈判方向从“我赢你输”转向“我们如何共同解决问题”。和上司谈判意味着你要明晰自己对于公司的价值，开诚布公地说明谈判重点。就像我之前提到的，谈判并不总是关于钱的，还有很多其他有价值的东西，可能是更灵活的工作时间，可能是海外项目，可能是不尽相同的工作经验，可能是学习新的营销手段，可能是在公司某位顶尖经理手下做项目，可能是你太累了，需要假期，也可能是你太无聊了，需要做点别的事。

第二点同样重要，即你需要把倾听和同理心用于理解上司重视的东西。如果你采取了上一章的建议，可能已经了解到公司需要什么了，因为你已经符合成功的标准。但直截了当地问你的上司“对你来说什么是重要的”也很有价值。

问这句话的目的是搞清楚其认为具备什么素质的员工是可以升职或加薪的。需要某项特殊技能吗？那就去学习掌握这项技能。需要某种特定的经验？也是一样的道理，去学就好了。这个问题最终的落脚点是，“怎样做才能让我对你和公司来说更有价值”。答案可能并非显而易见。公司可能需要有人去安抚一位永远取悦不了的客户，可能需要一位能写新闻稿的人才（这样公司就不用外包宣传工作了），可能需要一个能出席各种会议的发言人，也可能需要一位自信能创建新技术项目的人才（这种人才有很广泛的市场需求）。总之，你应找到公司需要并重视的价值，并让自己具备这种价值。

双方明白彼此的需求之后，我们便能就二者重合的部分展开讨论，并论述为满足公司的需求，你能做出什么贡献。沟通的内容不仅是明确你的需求，还有其内容和原因，以及它们为何与公司利益相契合。一般来说，男性在谈判开头会提出一些很无理的要求，然后再迂回到他们的核心需求上，而出色的女性谈判家一般会更直接、更坦白地说明她们的需求。

你可能会问：“这么坦白的话，我们会不会失去谈判的筹码？”

短期看来可能是这样的。但我发现，我们得到的东西从长远来看更有价值。当我们在谈判中成功维护了双方之间的关系——找到了一个真正双赢的方案——我们就建立了信任、联系，还了解了桌子对面的人的价值取向，这些东西在下次谈判时都能派上大用场。

这是我的切身体会。2000年初，桑迪·威尔请我加入花旗集团，之后花旗便爆出研究丑闻。我知道，我的谈判对象是一个传奇人物。在金融服务界，经过他手的收购数量或许是全球之最，他的作风还出了名的强硬。

我首先明确了他的需求。他想让我加入花旗集团，将研究业务独立出去，并让此业务起死回生，让花旗集团的研究丑闻脱离报纸头版，让痛苦不再继续。因此他给我的第一份工作就是主管研究业务，薪资与之前一样。他说："这可比你现在经营的业务规模大多了，而且你还有机会扭转现在的局势。"

明白了。现在我知道他的需求了。

我告诉他我能做到，但新工作除了规模大一点之外，与我现在做的工作相差无几，这对我并没有很大的诱惑力。拓展职业领域对我来说很重要，还可以赚更多的钱（这时我的脖子红了，但我坚持说下去）。责任越大，薪资也应相应地上涨。我给他看了我所有的工资单，保证我们的信息是对等的。

后来，他给我的工作不仅是负责研究业务，还有规模更大的美邦财富管理业务，薪资也翻了一倍。如果我只是单刀直入地说"不给钱就不去"，我还能得到更好的机会吗？可能会，也可能不会，但职业是长期竞赛。这种合作式方案几乎称得上我成功的保证，因为谈判对象都愿意再次与我合作。

---

1. There are many studies about this, including one in which 57 per-cent of male Carnegie Mellon business school graduates negoti-ated their starting salaries, whereas only 7 percent of the women did. Linda Babcock et al., "Nice Girls Don't Ask," Harvard Busi-ness Review, October 2003.
2. 严格来说，此处是指你未来收入流的净现值。
3. I project this using women-specific salary curves that include in-flation from Morningstar Investment Management LLC. I add up her annual salary amounts under both scenarios over a forty-year period and subtract the difference.
4. Maria Konnikova, "Lean Out: The Dangers for Women Who Negotiate," New Yorker, June 10, 2014.
5. Q&A with Linda Babcock and Sara Laschever, authors of Women Don't Ask: Negotiation and the Gender Divide, womendontask .com, retrieved February 16, 2016.

6. “Role of Gender in Workplace Negotiations,” Columbia Busi-ness School, September 26, 2011.

第五章

女性支持女性

你遇到过职场女王吗？如果你与我同龄，回答一般是肯定的，因为在职业生涯里，总会遇到这么一位层级比你高却不支持你，甚至暗地里给你使绊子的女人。这种人真是杀手。不过，公平一点讲，在她那个年代的商业世界，她的行为是可以理解的。但是那个世界正在变化，因此是时候叫停这种行径，打破恶性循环了。

一会儿我们会谈到如何实现这一目标。在此之前，我们把这个问题放一放，先来看一些老式的应对策略，以及如何用一些出人意料的方法，在与“职场女王”等其他阻碍我们前进的人的对垒中占据有利位置。

我们并非天生就知道如何做领导。领导能力是一种后天习得的技能，是从职业生涯里成千上万的微型课程中修炼而成的。大部分人会觉得这些课程是以一种详尽反馈（比如年终评价）或无形反馈（比如听完你的演讲后的评价）呈现的。我们关注这种反馈，甚至急切地想获得这种反馈，因为它会帮助我们成长。但真正的领导力课程不仅存在于正式的绩效评估和挫折中，办公室走廊、饮水机周围也经常开课，现在越来越多的课程会出现在网上。

在传统的工作场所附近站一会儿就能看到这样的情景：“嘿，乔，项目演示很棒啊。下一次要注意……”或者是：“嘿，吉姆，你在这上面真是下功夫了，是吧？下一次可以试着……”

问题在于，女性在职场上得到这种随性但详尽的反馈比男性少多了。这种“下一次朝着这个方向在这个点上做一些调整”或“试着把这个点这样改一下”等反馈对女性来说很少见，更多的是比较含蓄的反馈。

女性也可能在一项重要的部门决策中被冷落，或不会被指派负责重要项目，或错过升职或工作机会。问题在于，这样的反馈并不会给予我们很多有价值的信息。

我们为什么会处于这种劣势地位呢？因为绝大多数领导依旧是男性。研究显示，男性领导对女性会如何回应他们的明确反馈非常忐忑。是的，你猜到了，他们害怕我们会哭[注]。那么我们应该怎么做？第一，不要哭（如果你一定要哭，就到洗手间哭吧）。反馈是礼物，即使有时候它真的很难听。第二，每次都要询问反馈，且不停地问。

我在职业生涯初期，还是个菜鸟研究分析师时，见识了积极（并坚持不懈地）询问反馈的力量。每次晨会，当我站起来说话的时候，坐在前排的顶级分析师总会叹气（非常大声），同时把头埋在手里不停摇动。这不仅让我觉得低落，更觉得丢脸，因为如果你也是销售队伍中的一员，晨会期间看着我在上面讲演的同时，也能瞥见他一边叹气一边摇头（我一点都没有夸张）。是的，这让我特别不爽，我的声音开始发颤，吓得口干舌燥。

如果这事儿不是发生在我身上，说起那个场景来可能还会觉得有些搞笑。几天过后，我鼓起勇气走进那个男人的办公室，请他评价我的表现。他什么都没说，认为这不是他的工作。（我知道，像他那样的人，我能指望什么呢？）但我觉得自己的事业岌岌可危，所以没有听之任之，我开始向其他人询问意见和建议。我怎样才能在晨会中表现得更好呢？我的股票推荐是有理有据的吗？他们在我的论证中看到漏洞了吗？

我发现，当我第一次问别人这些问题时，得到的回应一般就是“你做得很棒”。当我第二次问的时候，别人会加重语气说：“真的，你表现得很好。”重点来了，第三次问的时候，很多人发现我是真的想提高自己，于是会给我一些用得上的意见。最后，一位分析师跟我说：“句末不要提高声音，那样听起来就像一个小孩一样。”

听到这句话的时候，我被刺痛了一下，但它很有用。这样的建议听起来并不重要（而且听起来好像有问题，这样的小事会产生消极影响听起来很不公平，但它确实是有影响的），但我连夜改变了在会上的说话方式，让自己听起来更沉稳成熟，并试着尽可能地让自己看起来庄重严肃。

这看起来是一件小事，但可能是我得到的最棒的建议。如果我的声音阻碍了信息传递，那这个建议真的是很有价值的信息。了解到这个问题之后，我便开始做出改变，保证自己的信息被充分传递出去。其实，正是这种看起来无关紧要的小事的堆积决定了你能成为一个真正的领导者。

直到今天，我还总是向周围的人询问意见和建议，包括老板、员工、同级别的同事。当然，这就意味着有时我会得到过多的“反馈”。比如，在我宣布要组建团队，建立艾丽薇斯特时，我们得到了大量的反馈，其中大部分是鼓励性的，有一些则预测我们注定失败，因为他们在设计面向女性受众的产品上失败了，因此认为我们也会失败。有些人认为女性需要的金融建议越简单越好，我们的野心太大了。还有些人认为女性需要更脚踏实地，我们做的事太虚无缥缈了。

很明显，不是所有的反馈都需要采纳。那么问题来了，如何分辨这些反馈呢？如何决定把哪个反馈放在心上，哪个忽略不计呢？我的方法是：聆听批判主义，无视犬儒主义。

首先，我们谈谈批判主义：是的，他们说的话可能是逆耳的，但很值得采纳。这些人之前可能试过你正在做的事，或者可能很关心你准备要做的事。他们的建议可能会让你以及你开发的产品更完美，否则他们只需要说“你很棒”就好了。后者比告诉你哪里需要提高更容易，但对你来说毫无价值。他们在提建议的时候，甚至可能披着情绪的外衣。伯恩斯坦公司的那些研究分析师同事（包括那个摇头、大声叹气的伙计）经常告诉我，我在工作上越来越出色的表现对他们有

利，因为这会让整个部门蒸蒸日上。因此当他们批评你的工作时，出发点是希望所有人都进步。

而犬儒主义呢？你会注意到他们总有难听的话要说，尤其当你会对他们不利时（这十分适用于职场女王，不过我们过会儿再谈这个话题）。他们似乎喜欢看到他人失败，认为你的成功是窃取了他们的果实，因此他们觉得很害怕。我还注意到一点，他们更喜欢通过电脑键盘敲打自己的评价，而不是面对面地告诉别人。如果你收到一封恶言恶语的邮件或在凌晨1点发布的推特，那你很有可能遇到了犬儒。你应聆听批判者，欢迎批判者的反馈，感谢他们的批评，但要忽略犬儒主义者。

我们会遇到的最糟糕的犬儒女性就是职场女王，她们会把我们驱逐出职场。她们是那种十分成功，但似乎对帮助其他女性上位十分敏感的女人。她们会说："如果我不得不经历苦难才能成功，那你也应该如此。"她们会把自己的梯子敲断，以免他人紧随其后。是的，这种刻薄的女性不仅存在于校园中，职场也有，但有时她们很难被人注意到。男性欺压别人的方式通常就是大吼大叫，但据《哈佛商业评论》[注]报道，女性欺压别人的方式更加隐晦，这被称为"关系攻击"。它特别像我们年轻时被充满恶意的刻薄女孩莫名其妙地打了一顿。校园里有无数的女性霸凌事件[注]，它在职场里的表现形式包括被八卦消费或从项目中被驱逐出去。

职场暴力学会[注]为女性同性间的霸凌设定的缩略语很响亮——WOW，这是女性在职场中遇到的主要问题。它同时指出，虽然男性欺压事件较多，但女性选择的欺压对象更可能是女性。讽刺的是，在男性居多的职场环境中，这一点格外适用，为数不多的女性会被暗示要与其他女性针锋相对。

在和同龄的女性高管聊过之后，我发现她们在职业生涯中都遇到过不给力的女同事。我曾经就被职场女王欺负过，那可是一个厉害角色。这段经历是我职业生涯里遇到过的最恶心的"惊喜"之一。一位女

性高管告诉我，她会在难以捉摸的职场中给我中肯的建议（当时她在电话里对我说会帮我渡过难关，我还做了笔记，现在还留着），我可以指望她。然后我通过小道消息得知，她对别人说她并不欣赏我做的X，也不喜欢我针对Y做的讲演。她在Z会议上否决了我的发言机会（那个会议我是被邀请去的），因为她想提我手中的议案。当时我感觉自己就像一个高二学生惹恼了啦啦队队长。她的这些情绪已经通过风言风语传到了我的耳朵里，而她一直在给我建议，告诉我她是我最强有力的后盾，因此我很纠结这件事该如何解决。我应该跟她谈谈吗？还是相信她说的话呢？这样的纠结并未持续很长时间，很快我就发现所谓的“最强靠山”在公司整改的时候站到了我的对立面，而我被逐出了公司。女人啊，相煎何太急！

通常情况下，职场女王之所以会做出这种行径，是因为她们感觉被威胁了。女高管的席位有限，她把你当成了竞争对手（太遗憾了）。现实是残酷的，在我攀着华尔街的阶梯向上爬的时候，所有的女性都心知肚明，女高管的席位永远只有一两个。因此如果你已经爬上去了，并且不准备离开，剩下的你就明白了吧？

有时候她可能只是重复（下意识或无意识地）自己经历过的其他职场女王对她的做法。心理治疗师菲利斯·切斯勒曾写了一本书——《女人虐待女人》（*Woman’s Inhumanity to Woman*）[注]，专门分析我们如何重演男权主义。

有一个原因导致了这种情况。最新的研究成果显示，总体而言，我们会对困境中的人产生同情心。如果他们经历的痛苦是我们曾经经历过的，那么同情心就会变弱[注]。我们想的会是“打起精神来”，而不是“我来帮你”。有句话我听到过很多遍，就是“嗯，我可是历经千辛万苦才成为公司高管的，她也应该这样”。

还有一个更令人困扰的原因。科罗拉多大学的一项研究[注]表明，部分女性和有色人种，会受到歧视。

不论职场女王因何做出这样的行径，都该停止了。第一步就是要认识到蛋糕（生意）是可以做大的，因此高层的席位是会变多的。这是商业变革和创业崛起带来的，眼前的选择越来越多，这个世道也不再是赢家通吃，这些我们在第一章中已经讨论过了。我们还得意识到，女性相互帮助、携手共进对每个人都是有益的（记住，这对经济、社会以及家庭都是有好处的）。

只要理解了这些，当我们见到职场女王时，就可以主动地与她面对面谈谈她的所作所为。如果你遇到了这种情况，和她对峙是很重要的。如果看到别人出现这种情况，你更应该把话说清楚。这种负能量对职场里的每个人来说都是毒药，绝不能允许它继续荼毒职场中的人。

现在我们已经消灭了职场女王。下一步是什么呢？职场女王的对立面是什么？是承诺帮助其他女性发展的女性。因此，我们不仅应该花时间寻求反馈，花时间给予反馈也很重要，尤其是对其他女性来说。

从个人角度出发，我并不喜欢给出反馈。和很多女性一样，我十分注重关系的维护，因此我的第一倾向就是保持双方之间的关系平静如水，毕竟我并不想激怒对方或让人郁闷。

这种想法其实是非常短视的。因此我学会了一种“定与移”的艺术，即快速反馈，针对不太引人注意的细节给出切合实际的口头建议，之后转移到其他话题上。我不再试着确认对方对于反馈的情绪，不对他人做得好的地方展开长篇大论，不反复强调我有多喜欢对方，也不为给出反馈而道歉，就是给出确定的反馈，接着转移话题，像撕掉创可贴一样。

得到反馈之后，就该逐步建立师徒关系。其实“导师”这个词让我头皮发麻，因为我参加过太多的公司辅导项目了。在项目中，我会和另外一位职场女性组成固定小组。到了约定时间，她会拿着一张写满问题的纸来到我的办公室，机械地读出纸上的问题。每次我回答问题

的时候，心里都会祈祷时钟走得快一些，这样我们双方都会尽早解脱。

这种强制性训练有时会让双方陷入尴尬的境地。比这种训练更具价值的，就是在对彼此工作的欣赏中自然形成的师徒关系。这是在询问和反馈的过程中自然形成的结果，或者因为彼此欣赏而自然形成，非常简单。

其实女性拥有的导师数量并不少，但这还不够，你还需要“担保人”：这些导师不仅会回答你的问题，还会做你的后盾。据人才创新中心估计，女性拥有导师的数量是男性的三倍，但拥有担保人的男性数量比女性高46%[注]。

担保人有多重要呢？我举两个例子。

回到伯恩斯坦公司，当时我正在到处询问意见和建议，后来高级财产保险分析师韦斯顿·希克斯阅读了我的每一份调研报告并给出批评意见，解构我对股票上涨或下跌预期的推理。当我的职级还不够发表某种调研结论时，他为我争取发表机会。当有晋升机会时，他也会帮我一把。他把我介绍给他的客户，向他们推荐我的研究报告。他为我做的一切，我永远不会忘记。

他的那些建设性意见有时候真的很难听，但很有价值。多亏了他的指导，我才能更快地获得成功和进步，这一点毋庸置疑。其实当时还有一个研究分析师，他和我进入伯恩斯坦公司的时间差不多，分析背景比我更好，经验更直接，但他没有韦斯顿作保。我成功进入顶级分析师之列（客户投票选举我为领域内的顶尖分析师之一）的时间比其他同等级分析师早了整整两年。可以说，担保人为我的成功节省了至少两年的时间。

这样的关系是一种良性循环。西尔维娅·安·休利特指出，成功的人际关系不会永远是单向的，事实确实如此。在我的调查分析能力不断增强，成为首屈一指的分析师后，我也有能力评判韦斯顿的报告，他

也能从我们之间的关系中受益（我是这么认为的），最后我们的关系会更上一层楼。

在我还没有这样一个挑剔的担保人，只能自己在职场中摸索的时候，情况完全不同。

前面我提到过我是如何被美国银行“改编”，踢出公司的。事情还没结束。我被“改编出局”之后，回到家的第一晚，我把酒瓶摔了，而且是狠狠地摔在地上。第二天，我穿着运动裤窝在沙发里顾影自怜。

第三天，我决定不能错失这个新鲜出炉的学习机会，因此我给所有董事会成员发了两条信息。第一条是：“感谢您给了我一个经营美林的机会，我深感荣幸。”第二条是：“能否请您告诉我有什么需要改进的地方？”

每一个给我回电话的人都向我传达了相同的信息：“没有人为你作保。”换句话说，没有支持，没有关键人物做你的担保人。

现在让我们来整理一下，我负责的是公司唯一正在增长的业务，市场份额不断扩大，也是未来的重点发展业务，但会议室里没人为我说话，没人说“不行，不能解雇她，谁没参与过计划就解雇谁吧”，于是我就被打发走了。

这时我开始真正动用自己的人际关系。首先，我的担保人（美国银行之外的）开始活跃起来。在被解雇后的摸索期前期，我脑子里充斥着各种各样的问题——我是不是该到其他公司工作？是否应该做监管工作？是否应该接受董事席位？我周围这些人的想法，即使与我的完全相悖，也是十分宝贵的。其实他们变得更重要了，因为在遭受被解雇的打击后，我的判断力正在下降。也就是从这时开始，我考虑把这群人组成自己的董事会。

从这些事中我们能学到什么呢？有些你已经知道了：导师很重要，担保人更重要，但不止这些。华尔街有一位优秀的女性名叫卡拉·哈里斯，她把自己成功的全职职业和唱赞美诗的副业结合起来，做得

非常出色。她曾经说过："所有与你的职业有关的重要决定都是在你不在场的情况下做的。"这适用于晋升，加薪，资助，是否把你纳入项目，是否从你这里下订单，针对一桩生意对你的评价等。所以，问问自己，都有谁在做决定？其中谁能为你争取利益？这就是反馈的价值所在，由此找到导师很有价值，找到担保人更是价值无限。

被逐出美国银行之后，我开始思考下一步该怎么走。最后，我决定与他人通力合作，为纽约的女性创业者提供指导。我相信自己有能力帮助她们，我能为她们搭建有价值的人脉。

令人惊喜的是，在我还不清楚"反哺"的含义时，她们很快就开始"反哺"我了。例如，在我为她们搭建人脉，指导她们如何介绍企业的时候，我也从她们身上学到了创业精神、社交媒体技能以及她们这个年龄的女性在乎的事情。这些可能你都已经知道了，我的经历只是又向你强调了一遍。

要获得真正的进步，还有一件事是我们应该做的：当我们成为决策者——如果你能把所有的事都做好，这是可能发生的——正在谈论另外一个值得帮助的女性的去留问题，你会怎么做？会不会摒弃职场女王的做法，表示对她的支持？会不会毫不犹豫地说明这位女性优秀的业绩（当然前提是她本来就做得很棒），给出她应该被加薪、发奖金或升职的原因？你可以向在场的人说明：研究发现，若一位女性支持另一位女性，其说服力会大打折扣（这很关键，因为这会让每个人对这种性别偏见变得敏感并马上对此予以修正）。然后告诉他们为什么乔安妮很棒，为什么苏茜是这个岗位的不二人选，为什么萨曼塔可以完成这项任务。拉她们一把吧。

人们会认真地倾听你的想法。这不仅会帮助乔安妮、苏茜和萨曼塔，也会让你成为一名真正的领导者。这样的行为会巩固你的声誉，转变在场的人对你的态度。

如果只有一位女性这么做，可能什么都不会改变。如果所有女性都这么做，一切都会改变。如果说职场女王是女性进步的拦路虎，那

么你就做一个担保人吧，不要做职场女王，女性群体会一起向前迈进。

---

1. The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009), 341–43.
2. Cheryl Dolan and Faith Oliver, “How to Stop ‘Mean Girls’ in the Workplace,” Harvard Business Review, October 29, 2009.
3. Katherine Crowley and Kathi Elster, Mean Girls at Work: How to Stay Professional When Things Get Personal (New York: McGraw-Hill, 2013), lists dozens of these variations and offers sugges-tions for how to manage each one.
4. Workplacebullying.org/wow-bullying/.
5. Phyllis Chesler, Women’s Inhumanity to Women (Chicago: Chi-cago Review Press, 2009).
6. David DeSteno, “The Funny Thing About Adversity,” New York Times, October 16, 2015.
7. Rachel Feintzeig, “Women Penalized for Promoting Women, Study Finds,” Wall Street Journal, July 21, 2014.
8. See Sylvia Ann Hewlett, Forget a Mentor) Find a Sponsor (Bos-ton: Harvard Business Review Press, 2013), and coverage like Dan Schawbel, “Sylvia Ann Hewlett: Find a Sponsor Instead of a Mentor,” Forbes.com, September 10, 2013.

第六章

商务人脉来自你并不熟识的人

前面我们讨论了指导与担保，接下来我们谈谈如何打通人脉。可能之前你们已经听说过人脉的重要性了，但我们不能不谈它，而且我希望分享一些你们之前从未听过的见解，它们能派上大用场。

我是从商学院毕业的，之前在四家公司工作过，担任过四家企业以及六家非营利机构的董事。其间，我找到了合伙人，找到了艾丽薇特网站的一位负责人，投资了一家合资企业，也买下了一家公司。这些人都不是通过猎头公司找到的，而是通过我的人脉。

几年前，我买下了一家公司，名字很戏谑，叫“85个婆娘”（现为艾丽薇特网站），这是一个职场女性网站，最早是由高盛创建的。这个网站的前世今生能充分证明人脉的力量。

事情要从我乘坐飞机开始说起，那时我正好坐在美国证券交易委员会前主席亚瑟·莱维特旁边。我记得当时自己转向他说：“你是亚瑟·莱维特！”然后他转向我问：“你是？”

“我是萨莉·克劳切克。”

我们都曾和桑迪·威尔共事过，因此有很多话可以聊，接下来的几年里我们一直保持联系。

在我离开美国银行之后，亚瑟打电话对我说：“有人想见你。”因此1号人脉把我介绍给了2号人脉——高盛的一位银行业者，他又把我介绍给了一位创业者（3号人脉），创业者又把我介绍给了一位风投（4号人脉），风投又把我介绍给了某研究公司的前任老总（5号人脉），前任老总又把我介绍给了另一位创业者（6号人脉），创业者又

把我介绍给了联合大会（General Assembly）CEO（7号人脉），CEO又把我介绍给了一位年轻的准创业者（8号人脉），准创业者又把我介绍给了“85个婆娘”的所有人（9号人脉）。几年间，几次介绍，把我带到“85个婆娘”的创始人面前（当时在会面过程中，8号人脉又把我推荐给了10号人脉——一位创业者；10号人脉向11号人脉推荐了我，11号人脉成了艾丽薇斯特的联合创始人）。

正是这样的例子向我们证明，为什么女人认为人脉在商业中是成功的首要不成文规则[注]。尤其是创业者——特别是女性创业者——表示，人脉是初创企业成功与否的关键所在。即便如此，还是有数不清的女性——尤其是年轻女性——告诉我，她们认为人脉就是骗人的，她们希望凭一己之力获得成功。

但这不是正确的方式。我怀疑这是童年时期我们从所有童话故事（《睡美人》《灰姑娘》《白雪公主》）里学到的。这些故事告诉我们，只要我们默默地做正确的事，王子就会在仙女的帮助下找到我们。但注意：王子都忙着在酒吧里向未来的老板递名片呢，而仙女在人力资源中完全不起作用。所以请认清事实，去拓展人脉吧。

仅仅拓展人脉还不够，重要的是确定你的目标人脉是谁以及应如何拓展。无数的年轻女性告诉我，她们拓展人脉的工作就是交朋友。在我收购艾丽薇特网站的过程中，有11个人在当中起到了重要作用，每个人我都很喜欢。和他们中的一个甚至所有人一起坐下来喝杯红酒会让我特别开心。我对他们都很友好，但我和他们中的任何一个人都不能以朋友相称。我相信他们中没有一个人能告诉你，我的孩子叫什么，我也不知道他们的孩子叫什么，但他们改变了我的人生。

真相就是，下一个商务人脉很有可能是一个你并不熟识的人——关系很稀松——而他是你的朋友或亲戚的概率反而没那么高。我曾经开玩笑地说，我的朋友永远不会给我一个生意机会，因为他们太了解我了。说真的，这是因为你和朋友、同事以及经常聊天的熟人拥有的人脉和信息是一样的。只有进入距你很远的人的认知范围，你才有机

会了解到你不知道的工作机会、正在找工作的有才能的年轻人、和你的企业存在竞争关系的初创企业，以及你真的应该研读的报告。

女性在拓展人脉上犯的错大致相同。第一个问题，当然就是不拓展人脉。这个问题在30岁左右的女性群体中尤其普遍。生活确实十分忙碌，可能你找到了一位新伴侣，可能你有小孩儿，可能工作太耗费精力。其间，你还在努力和朋友保持联系，网飞上还有一堆大片等着你看。你知道你应该参加那场行业鸡尾酒会，但一想到穿着塑型裤站一晚上，一边尴尬地喝着霞多丽酒，一边和陌生人聊生意……好吧，它永远不会是你最想做的事。

30岁——只要证明了我们很擅长自己的工作——正是把人脉拓展得尤为重要的时候。这个时段，男性能在工作上赶超我们的主要原因之一就是他们的人脉在起作用。他们会去鸡尾酒会，这就意味着他们发现了我们可能不知道的机会，他们会见了拍板的领导，甚至只是认识了更多的人。除去照顾孩子的时间，其他时间都应该用来拓展人脉，没什么比这个更重要，因为我们要扭转不利局势（这也是最难的事，因为出门认识新人通常意味着要牺牲一些睡眠时间）。

因此要记住，露脸很重要。与人脉初次会面，效果最好的就是本人在场。可能一个朋友的朋友的朋友的朋友能在领英上通过随机的人脉请求找到很棒的工作，但这真的是回报率很低的做法。出门去吧。这并不意味着你必须接受每一个邀约，选择那些你觉得回报率最高的活动，提前做好计划，不要取消或放弃。就这么简单。

我见过女性犯的第二个错误就是操之过急。人脉就像好的投资组合，好的人脉拥有极高的ROI（投资回报率），但回报不会马上就有，而且经常不是我们以为的那个人提供的。当然，女性之所以会直觉性地想到以后可能发生的情况，是因为我们天生就会以长远的眼光看待问题。但当我们试着扭曲自己以“男性方式”拓展人脉时，我们很容易就忘了，和任何一种人际关系一样，职场关系不会一夜之间就破土而出，完全长成，它们需要管理、施肥，而这需要时间。

这就引出很多女性在拓展人脉时会犯的第三个错误：不和见过的人进一步发展关系。我们完全可以把构建人际关系的天赋运用到这里来。只要搭建了关系，你就要保持联系或“穿梭于人脉中”。否则，离久情疏。我已经数不清有多少次偶遇某人，他们做着老套的“用手拍头”的动作说“哦！天啊！我最近听到一个很适合你的项目，但我已经推荐给别人了”，或“该死，有个董事会岗位你去了一定会大放异彩，但我刚推荐了别人”。如果我能跟他们保持更好的互动，这样的事就不会发生。

如何穿梭于人脉中呢？当然，有些时候需要你走出家门。但现在技术可以成为你的好帮手：用短信可以迅速联系到别人，电子邮件可以让你向他人做自我介绍，别人可以通过你的推特链接指向的文章发现你有趣的地方。因此维持关系并不会花费很多时间，只是你的目标要明确。

另一个错误就是：太多的人只在自己的公司内部拓展人脉。这很重要，但局限性太大。如果你在公司之外没有人脉，又怎能窥探到竞争格局，发现新的工作机会和顾问理事会席位，认识成长中的初创企业和正在找工作的有才干的年轻人呢？

我在美国银行内部的人脉很广（我显然没有担保人，但同级人脉还是很牢固的），但说实话，当我被“改编出局”时，这些人弃我如敝屣。说真的，我收到来自前同事的节日贺卡的数量减少了95%。

我永远不会忘记，被下驱逐令之后的一天，我和一位层级比我高的女性聊天（不是那位职场女王，是另外一位）。我给她打电话并表示和她一起工作深感荣幸，认识她很高兴。当时她说的话犹在耳畔，“萨莉，”她说，“我想和你保持联系。这不是客套话，是真的想和你保持联系。”

时间快进到今天，从那以后她从未接过或回复过我的电话，甚至都没有通过我的领英申请（这种保持联系的承诺实在太没用）。

我现在完全明白了。当有人被开除或“改编出局”时，人们多少会觉得有些局促。这很尴尬，所有人都在忙，所有人都在向前走，眼不见心不烦，对吧？这是完全可以理解的。

但这种事无疑是开发外部人脉重要性的最佳体现。你现在可能在想，我不会被开除。相信我，当时我和你的想法是一样的（我还以为自己的业绩能帮我说话呢）。虽然难以置信，但事情就这样发生了，我那些美国银行的同事也都消失了。但谢天谢地，外部人脉没等我开口就已经开始活跃了，给我带来了很多新的工作机会。

最后一点：等你需要人脉时才开始拓展就和等你要退休了才开始攒钱一样，太傻了。所以不论你现在在做什么，是否有工作，开始在公司内外拓展人脉吧。

我有多相信人脉的力量呢？我童年时期看过的雷明顿电动剃须刀的电视广告是由企业家维克多·凯恩拍摄的。他在广告中说：“因为太喜欢这款电动剃须刀，我买下了整个企业。”同理，就是因为如此相信人脉的力量，因此我买下了一个职场网络平台。我在第五章提到，我相信女性互帮互助的力量，以及女性拓展人脉的力量，因此，我让这个平台成为专属于女性的人脉平台。

艾丽薇特网站的前身是高盛集团非官方女性员工平台，如今已经有各行各业，来自全球各地的上万女性加入这个平台。我平生最享受的事情之一就是看着这些职业女性共同改写商业规则，相互提供支持。在艾丽薇特网站的第一个活动上，我目睹两位女性给一位刚丢了工作的女性一些职场上的指导，另外两位和她分享了关于照顾有特殊需要的孩子的资源，还有人帮她仔细分析了最新的业绩评价。场上还有红酒，这就是拓展人脉。

我们应该拓展女性人脉吗？你知道答案。我发现，女性能够理解彼此的经历，也因此能支持并鼓励彼此，而支持的方式是没有共同经历的人无法做到的。我会和其他女性共享能帮到她们的信息，助其突破职业瓶颈，这种感觉真的很棒。

我们拓展人脉的对象应该包括男性吗？当然。其实，更多有实权的职位是被男性占据的（到目前为止是这样的），因此拓展男性人脉非常重要。

要记得保持耐心。新联络人可能不会在下周就帮你找到新工作或给你介绍新生意。我的收件箱里躺着一封来自一位女性企业家的邮件。她说她很难过，因为她一直试着向刚建立的人脉推销新产品，但他们都不买，甚至不回复。我真不知道该如何回复她。随着时间的推移，新人脉会给你带来巨大的回报。与此同时，与聪明、有趣的人见面不仅能帮你开阔眼界，学习新东西，开辟新工作机会，它还是一种乐趣。

以下是我拓展人脉的四项核心原则。

- 每个月至少认识一个工作领域内的人，或显著推进一段已有关系向前发展。

- 每个月都为我的人脉提供一些好处。不需要非得是帮他人找一份工作，可以安排两个应该相互认识的人见面，可以与你认为有需要的人分享调研结果或信息，也可以在领英上把自己的同事推荐给别人。

- 确保和其他领域的职场人士互动交流。说得极端一点，如果我的人脉清一色都是同龄的金融服务职业女性，她们的老家还都在南方，我和她们相处起来会非常舒服，会很享受和她们共度的时光，毋庸置疑，我会学到东西。但从某个角度来说，这样的人脉就变成相同经历和观点的回声室了。

- 如果某人没有回我的电话，我会通过电话或邮件请他对我进行礼貌的解释，而他依旧没有回复的话，我也不会感情用事。一两周之后再联系他一次，如果依旧不理我，好吧，那是他的损失，不是吗？天涯何处无芳草！

所以，帮自己一个忙，每周抽出一个小时亲自拓展人脉。找一个保姆，早点结束工作，逃掉一节健身课——不论这一个小时你要付出什么代价，只要抽出时间就好。相信我，从长远来看，这是值得的。

---

1. Laura Sabattini, “Unwritten Rule: What You Don’t Know Can Hurt Your Career,” Catalyst.org, 2008.

第七章

克服对失败的恐惧

失败。啊！真令人泄气。谁会想谈论失败呢？肯定不是女性。还记得我们很喜欢得到A的感觉吗？毋庸置疑，失败是可怕的。我们从很小的时候就开始害怕失败。研究结果表明：女孩儿更容易把失败看作自己有某项先天不足的标志，而男孩儿会把它看作环境作用的结果[注]。这可能是因为，它是我们从父母和社会那里得到的信息。“编程女生”（Girls Who Code）的创始人莱西玛·萨贾尼在2016年的TED演讲中指出：男孩儿从小被教育要勇敢，而女孩儿则被教育要完美[注]。

当我们长大成人之后，这种对于完美的要求还伴随着我们，也会阻碍我们前进。2014年，《时代周刊》[注]做了一项民意测验，结果披露：女性对于失败的抗拒或害怕做可能会失败的事，可能是阻碍女性晋升的重要原因之一。

这个结果确实和我在职场中看到的一致。因为虽然商界的说法都是要拥抱失败、快速失败、失败要趁早……但对大多数人来说，失败是很让人尴尬的，对女性来说尤其如此。其实，诚实谈论失败是很重要的，因为从失败中吸取的教训十分有用，尤其在当今这个迅速变化的时代。

很多人并不会诚实地探讨失败。就在不久前，我和一个朋友共进早餐。很多人都知道她原来在某家媒体担任比较高的职位，后来被开除了。我揣着一长串可利用的人脉清单和工作机会前往餐厅，想要告诉她，我不仅能安慰她，还能帮她。但她很快就把对话的控制权抢了过去，并向我列举所有她不该被开除的原因。我觉得当时就像是实时经历了她为了“不被解雇”而和老板展开的对谈。我对此感到很沮丧，

因为说实话，我并不关心她离职的原因，这占用了我们规划下一步行动的时间。

所以，为什么从失败中吸取教训这么重要呢？因为无论如何，失败都会发生。商业世界的变化如此之快，职业生涯中遭受打击是无法避免的。只有尽快恢复，做好败后重建，坦然而诚实地谈论失败，扭转败局，才能获得成功。根据埃森哲最新的一项调查[注]，全球有71%的公司领导表示，在决定员工去留时，恢复能力是“非常乃至极端重要”的考核因素。这群公司领导还把恢复能力和资历联系在一起，其中有77%的人表示，资历高的经理是他们团队中最具恢复能力的人。因此，不论是先具备恢复能力，还是先成功（是恢复能力让你更成功，还是成功意味着你的恢复能力更强？）都无所谓：这两样东西形影不离，相辅相成。

事实就是——虽然对坚持完美主义的女性来说很难承认——失败是礼物，因为它会给你带来海量信息。我们的技能不符合公司的要求？管理层想要吸收新鲜血液？我们变成办公室政治的受害者了吗？商业正以一种远离我们的姿态不断变化吗？在很多情况下，失败的原因是很多这样的问题共同作用的结果（失败的原因从不是清晰明显的，通常来讲，它们都是好几种因素相互作用的结果。这时我们与生俱来的化繁为简的能力就派上用场了。记得吗？就是之前讲过的那个权衡菜单上所有菜品的小故事）。

虽然我们可能失败，但是仍然需要抓住机会做些什么，比如申请升职和加薪。当然，如果我们创业，失败的概率自然更高。

我很幸运，很久之前就能与失败“和解”。之前我的研究分析师的工作内容就是基于明显不完整的信息向客户推荐股票。就像你之前读到的，我在大庭广众之下进行推荐。因此如果我失败了，就是当众失败。没有人会责怪我，但我会责怪自己。

我永远不会忘记，有一天一位客户给我打电话，告诉我他在我的一份报告中发现了一个数字错误，当时我的汗都要滴到地板上了。我开始找借口，气势汹汹地说那不是一个错误。但事实证明他是对的。于是我停下来，向他表示感谢，思考了一下是否有其他人需要为此负责，然后当众检讨了自己。那段经历并没将我打倒，其实他发现错误——以及出于礼貌提醒我——只会让我更细致地调研并核实。通过这件事，我很快就意识到，失败并不会置人于死地。

前面我曾提过自己被花旗集团开除的经历。那段时间，我过得很艰难。但从很多方面来说，被“改编出”美国银行的日子更艰难。就像我在前面提到的，雇用我的CEO很快便离职了，我没能成功进入新任CEO的核心集团。我们之间并无互动，我和公司其他员工是同时知道公司内部的变化的，相信我，这是来自高层的一个很明确的警告信号。我告诉我的团队，要确保我们的业绩出彩，要确保以正确的方法处理业务，要制订工作计划，尽量不给新任CEO添麻烦。

2011年劳动节之后的一天，业务进展得很顺利，我们的业绩超过计划的13.5%，这对于财富管理业务来说已经很高了。我们正在蚕食竞争对手的市场份额，我们的业务是全公司唯一正在增长的。更重要的是，我们实现了之前决心要做的事，即把理财顾问损耗率降下来。在我加入此项目之时，损耗率是50%左右，而我们成功地把这个数字降到了个位数。

我还记得当时坐在会议室里，大概下午2：45，我的助手递给我一张纸条，上面写着CEO想和我在3：30见一面。去见他之前，我回了一趟办公室，路上我浑身冒冷汗，有一种会被开除的不祥预感。

我的助手跟着我工作了很长时间，当我把这个想法告诉她时，她吓了一跳，然后对我说：“不，你不会被开除的。”事实是我和CEO之间并没有“嘿，来我办公室讨论几个点子怎么样”这种关系，这一点让我意识到，这是一次“很重要”（不吉利）的会面。

我跌跌撞撞地走到他的办公室，我的一只脚因疲劳性骨折，打着石膏。途中我经过公司的商业银行业务主管的办公室，这位兄台可能是我见过的最自来熟的人，他对任何人都能问出“嘿，每个人都过得好吗”。他的声音很洪亮，总是恭维别人，是一个百分之百外向的人。但这次我经过他办公室的时候，他没有跟我寒暄，也没有问我劳动节过得怎么样，或者我的孩子在假期过得是否开心，甚至对我无法视而不见的外伤也没有任何同情的表示，只是看着自己时髦的鞋含糊地说了句“你好”。我知道完了。这时《大白鲨》的音乐又该响起了。

在办公楼的另外一隅，我的团队已经在那个商业银行业务主管的带领下集合准备去共进晚餐了，他们打算在席间探讨新的、没有萨莉的商务结构。关于我离职的新闻稿已经准备好了，且在我离开CEO办公室的20分钟后就发布了，速度如此之快，甚至我还没来得及告诉我的家人，我的父亲是坐在沙发里收看CNBC时得到消息的。

那是一次职业重击。我回到家里，喝了点红酒，然后接着喝。我开始回忆这个夏天CEO实施的部门改革，很明显他们已经为此运作了一段时间。然而这整件事是对我长期以来所秉持的价值观（努力工作，完成业绩，成功）的莫大侮辱。（而且说实在的，如果他们已经谋划了一段时间，那么他们不可能是从6月才开始的，也不会给我一整个夏天的时间陪孩子。他们从过了劳动节就开始筹划了？这群人都是什么怪物啊！）

这种迂回在很多方面都不同于我第一次被花旗开除的经历，后者主要是因为根本的业务分歧，但有些是相同的。本质上，它们都是由变革引起的，而此变革不在我的控制范围内。这两个案例的共同点在于，公司的领导层发生了变化，这就意味着办公室政治发生了变化，进一步说，就是公司文化发生了变化。而这些变化本身是由迅速变化的商业环境（经济危机）引起的。

我数次目睹过这种情况：主管更迭，他们的团队大部分都会发生变化。在花旗集团工作时，我受雇于桑迪·威尔。在我开始工作不到一

年后，他告诉我，因为2000年纳斯达克市场崩溃及其后续影响，他心力交瘁，打算退休了，查克·普里斯会来接替CEO的工作，他在2007—2008年市场崩溃早期被维克拉姆·潘迪特挤下台。由于数位CEO的更替，CEO的高管团队也生了变化，高管团队手下的团队等都会有变化。这种颠覆如此剧烈，事实上，向桑迪·威尔直接报告的人中，只有我被留下来继续向维克拉姆·潘迪特报告。

这种颠覆速度只会越来越快，因为市场变得更不稳定，很多行业被迅速瓦解。它影响的不仅仅是大公司，以美林为例，多年以来，美林领导层的连续性是很稳定的，直到它倒闭。2000年，某业务主管占据其岗位长达15年（这位男士在公司一共待了38年）。但自从2000年纳斯达克市场崩溃，以及2007—2008年的次贷危机发生之后，美林前后共换过8个老板（可能我还漏掉了几个），平均每两年换一个。每个领导都想要建立属于自己的管理团队（新官上任三把火），也会改变商业策略（还是新官上任三把火），因此变化就如波浪一般在公司内部涌动着。

如果你认为，这种情况在华尔街只是少数，那就错了。这在各行各业都是一样的，看看科技、媒体、营销，置身于这些行业的团队和公司的颠覆仿佛是一夜之间的事。在我看来，这些都不会只发生一次，速度也不会慢下来。

一个人有时可能说不清为什么选择留下来继续工作或选择离开，有时候这个选择就是随机的、不恰当的、政治性的，环境因素起主导作用。认识到这一点能够帮助我们具有更强的恢复能力，不仅是面对像被开除这样的重大打击，也包括一些小的打击，比如错过晋升机会，错失重要客户，被上司公开斥责等。对所有人来说，这些是很稀松平常的。

因此，如何提升对抗失败的复原能力呢？要具备真正强大的复原能力，你得确保自己有适当的“保险措施”，包括钱带来的心灵的宁静：就加薪问题你去谈判了吗？你申请去做不属于职责范围内的项目

以精进技能了吗？你存留了私人金融专家推荐的3~6个月紧急备用金金额吗？你有没有投资多元投资组合，以便你在找工作期间有收入来源（之后我们会讲）？你有其他适当的“保险措施”吗？你的人际关系网可靠吗？你有担保人帮你分析下一步该怎么走吗？你学习编码或金融了吗？你在实时更新自己的技能吗？如果有，那么当失败来临之时，你的状态会比你被禁锢在工作里的状态好很多。

还有一点，当我和女性聊天的时候，她们经常会把另一件事当成失败来看，那就是辞职。可能这是女性规避风险或关注长期发展的本性使然，但许多女性会把辞职看作被炒鱿鱼。她们的上司没有给她们升职，她们的看法不被在意，如果她们早离开一会儿去接孩子会遭受白眼，或者她们只是在工作中找不到意义和使命。在我看来，这些都是辞职的正当理由。但我和她们聊天的时候，听到太多“这是我的错”的声音：“如果我更努力一些去经营和上司的关系”，或“如果我们就这个问题开诚布公地谈过”。其实，有时候在没用的事情上不断努力是毫无意义的。这没什么好羞愧的。

回首我在伦敦的所罗门兄弟公司工作的经历，我意识到，在26岁（一个相对成熟的年龄）时我就成为投行部门的一位女主管了，可以在开会时要求别人倒杯咖啡。那一刻，我真的不认为一个美国人在毕业几年后于异乡打拼是自己想要的生活，因此我选择退出，进入了自信更有可能获得成功的战场。

对于想要在女儿、侄女或辅导的年轻人的身上培养恢复能力的女性来说，这是最后一点建议，听起来可能有点奇怪：带他们去打篮球、踢足球或打排球。我是认真的！你们相信吗？女性在职场的成功和她们在校期间是否参加体育运动是有关系的。研究惊人地发现，96%的女性高管参加过团体体育运动[注]。有一种说法是，体育除了能教会人协作，还会逼着我们面对失败，从而认识到失败并不会置人于死地。在运动中获得胜利的关键就是，认识到失败是过程的一部分，这一点和商业是一样的。

恢复力并不是我从整个美国银行溃败事件中学到的全部。我还认识到，虽然失败有时候令人很尴尬，但它能引领我们进入更强大、更美好、更振奋人心的状态，就像新任CEO击溃我后，事情的进展一样。不是只有我这么说，很多人都这么说：失败其实是在给你打开一扇你甚至从不知其存在的门。

说实话，我在美国银行工作的时候并没有特别开心，但如果不是被“鼓励”违心地离开，恐怕我永远不会离开。我运营的业务里，员工有上万个。我觉得我得扭转乾坤，让公司拥有稳定的财源，因为这是我对每一个人的责任。因此，即使在这个岗位上过得并不开心，我还是觉得只是因为被“CEO的团队”抛弃就丢下自己所有的责任未免太过任性了（而且说实话，我真的不能想象给父亲打电话，告诉他我辞职了，原因是CEO对我不好）。

所以，即使在经历如此公开的“失败”后，第二天我待在家里，我多少认识到，这其实是给我开启了选择的机会，因为如果我继续留在那里，恐怕永远不会有这样的机会。即使我是被赶走的，对我来说也算是一个礼物。我不会再抱有和这群员工的相处时间比家人更长的想法，它让我解脱了。

如果我没有被开除，可能永远不会转型做企业家，也不会将自己完全投入工作，找到我现在这份工作的真正使命。我有时候会被问到这样一个问题，即我会不会担心那次炒鱿鱼就是“结束”。

回答就是，不会，我从未担心过。因为研究员的工作经历告诉我，失败并不等于结束。你得到的打数(注)数量是与你的选择成正比的。而且我们得承认，每个人都喜欢听东山再起的故事。

我不否认，失败的感觉是很糟糕的，但你可以战胜它。我战胜失败的办法就是试着调整自己的视角，发现自己有多么幸运。

我会考虑自己有幸生于这个时代，有伟大的父母，接受他们给我的优良教育，从未有过经济上的烦忧，还有健康的孩子。换句话说，

我很幸运能拥有把握机会，追求理想，为个人与职业下注的机会，而且热爱我用好运打造的职业。

一旦我意识到这一点，失败就会被置于一个完全不同的大背景下，它会变成一个你应该拥有乃至拥抱而并非逃离的东西。我意识到，事业失败的经历是人们取得成功的道路上获得的可遇不可求的礼物。

---

1. Jessica Lahey, The Gift of Failure: How the Best Parents Learn to Let Go So Their Children Can Succeed (New York: Harper, 2015).
2. Reshma Saujani: “Teach Girls Bravery, Not Perfections,” TED Talk, February 2016.
3. Belinda Luscombe, “Why Failure Is the Key to Success for Women,” Time, August 19, 2014.
4. “Women Leaders and Resilience: Perspectives from the C-Suite,” Accenture, March 2010.
5. “Global Survey Reveals Critical Role Sports Play for Female Executives in Leadership Development and Teamwork in Busi-ness,” Ernst & Young press release, June 18, 2013.
6. 打数是棒球运动术语，指击球手完成击球的次数。——编者注

第八章

坚持挑战自我，保持学习状态

现在我们已经能更坦然地面对失败了：我们克服了可能出现的羞愧；我们意识到失败能教会我们很多东西；我们理解了随着商业变革的加速，失败只会变得更加稀松平常。这就够了吗？不，还不够，因为与失败和平共处会让你觉得很被动。

因此，在商业变革如此迅速的背景下，要拥有丰富而精彩的职业与生命，我们应该成为“重塑大师”，积极寻求能将自身推向新方向，掌握新技能的机会，从而不断地重塑自己。我甚至想告诉你，我们应该主动寻找职业打击，而不仅是提升抵抗它们的能力。

感觉很冒险？

历史经验告诉我们，依靠我们已被证明的能力，在一家架构完备的公司工作，在职场中打“安全牌”是一个靠得住的策略。但那是过去，今时不同往日。我们知道，商业正以迅雷不及掩耳之势不断变化。如果你不跟着一起变化，就会被时代抛弃。与积极把自己推向新领域相比，站在原地不动的你其实是在承担更多的职业风险（这是我的个人意见）。拒绝重塑自我其实是许多人不自知的一种职业风险。

你可能会说：“在科技公司或初创企业里，的确是这样。”其实媒体也是，制造业也一样。但我没在这些领域里工作过，所以我不会反驳你。你是做营销工作的吗？因为营销正从“创意为王”迅速向“数据分析为王”转变。你是做金融工作的吗？电脑变成了比人类更优秀的“会计师”。你是做投资工作的？技术在很多工作上都比人类出色很多（当然速度也快很多）。在以上行业以及所有我能想到的行业里，如果你一直站着不动，可能就会后退。

你如何才能知道自己是否处于停滞不前的状态呢？有几个线索可供参考：你是同辈里最后使用新社交网络的人之一；你还“不会用”推特；如果公司有一个技术项目，老板询问有没有人自告奋勇地来负责，你低头看向会议室的桌子；你不和比自己小10岁的人打交道，也从不和比自己小20岁的人打交道（除了你的孩子）；创新型的项目让你惊恐，背地里你会倾向于强调这样的项目为什么之前会失败；你只能说出一两个所在行业初创公司的名字，从来不会考虑去任何一家工作。

固守这些态度，你就会被扔进垃圾桶。近70%的艾丽薇特网站会员表示她们重塑了自己的职业，另外有9%的人表示她们想这么做[注]。

当然，我是她们中的一个。最近有一件事让我很震惊，就是我意识到自己曾多次重塑职业。前面我曾提到，在我20多岁的时候，我是一名不快乐的投行人士；30岁前后成为研究分析师和分析主管；40岁左右的时候是公司经理；现在我跨入50岁的行列了，成为一名企业家。这条职业道路确实不是我之前规划的，至少并不是每一步都符合规划。但能走出这条职业轨迹，我深感幸运。

因此，与其坐等重塑自我的机会（这真是很险的一着棋），我们为何不迎难而上，不畏艰险，勇敢地自我重塑呢？这就到了我们熟悉的主题了：我们要不停地学习，主动走出舒适圈，学习未知领域的课程，甚至掌握叫不出名字的新技术，主动请求到公司里最有趣的部门完成极具挑战性的工作。我们给予他人指导，同时我们也被反哺着，这会让我们不断地涌现出新点子。（这源于我几年前去拜访阿里安娜·赫芬顿，我注意到她不论是在办公室还是私底下，都坚持让自己和年轻人打交道。她一直是一个很有创新性想法的先锋人物。这难道是巧合吗？）

当女性开始考虑重塑自我的时候，还有一个工具是可以选择的，但使用它的代价真的十分高昂，我也对它又爱又恨，那就是职业中断，或离职长假。现在中断职业听起来有多好？非常好！不是吗？很

多女性都会长期休息一次。其实，普通女性在其职业生涯中平均有11年是不工作的[注]。

选择中断职业的原因有很多。有些休息是很必要的，包括照顾生病的家人。有些休息则是非必要，但我们选择去做的，比如照顾家人或寻求职业转型。存在对你的职业和思维有促进作用的职业长假，但也有些职业长假会阻碍你的职业发展。我之所以知道这些，是因为我休过三次长假。

我的第一次长假——发生在我辞掉投行工作之后——对我来讲很关键。它让我脱离了我并不喜欢的环境，最起码它给了我一个思考自己的好恶，想过什么样的生活，自己的长处和短板等的机会。它让我意识到，我想做的职业应该涵盖分析（我热爱的），建立Excel模型（我崇拜的），写作（我比较喜欢的），以及和聪明人打交道（这也是我热爱的），还应该要求个人承担重要责任。对了，还得有点弹性。

这些问题我反复思考了好几个月。直到有一天，当我站在厨房吃梨的时候，突然灵光一闪：我想做一名资产卖方调研分析师（正如我常说的，这是很多年轻女人的梦想）。

我的一生中有过很多不错的想法，这个乍现的想法绝对算得上是其中之一，它开启了我的职业新篇章，该篇章最终以运营美邦而结束。职业中断并非没有成本。首先，长假结束后我要重回职场，而我曾被拒绝了无数次，如高盛、雷曼兄弟（三次）、美林、里德资产管理、瑞士联合银行、德意志银行、所罗门兄弟、帝杰证券、野村证券、瑞士信贷集团、第一波士顿、加拿大皇家银行、惠普、信孚银行、摩根大通、亚历山大布朗银行、美邦。我还记得美邦的调研主管对我说，他觉得我不会很努力地工作（命运真的很难说，后来他在我手下工作的时候，我开除了他，但不是因为他当初拒绝了我）。摩根士丹利本来向我提供了一个工作机会，但后来取消了，因为它查到我

刚生了宝宝。最后，我在桑福德·伯恩斯坦公司找到了工作。这个等待是值得的，前面我已经提过，我热爱这家公司。

这次职业中断是很有价值的，它让我的职业向前跨出了有意义的一步。在这一点上我很幸运，并不是所有人都能这么奢侈地主动离开职场“寻找真我”，尤其在手中还有账单要付的时候。我也承认，有时候职业中断并非自发自愿的，如被解雇，被整顿裁员，被重组出局，被炒鱿鱼，在这样的职业中断里寻找真我又是完全不同的情景了。当意料之外的问题击中我们的时候，我们要么在绝望中举手投降，要么选择利用这些问题把不利转为有利。

我有过几次非自愿的职业中断，第一次在我看来完全就是浪费时间。那一次发生在我因返还客户资金被花旗集团劝退之后（你看，这绝不是我自愿的）。那段时间我忧郁地四处闲逛，等着美国银行通知我去上班（前面我提到过，在那里我没做好谈判工作）。

第二次则是发生在我离开美国银行之后。现在看来，这是到目前为止我最好的长假。我没有像当初被花旗“斩首”之后那样独自舔舐伤口，整日郁郁寡欢，而是把它看作一次机会，思考我在之前的工作中喜欢什么，讨厌什么，希望在下个阶段做什么，学什么。最重要的是，和许多我认识的女性一样，开始思考我想拥有怎样的影响力、下一个职业阶段的使命是什么。

这两次长假缘何不同呢？原因在于，第二次职业中断期间我一度十分消极（我的人脉该开始活跃了——我当然希望有人给我打电话，给我介绍一个很棒的工作），不过最后我决定主动出击（这是我想要的工作，要得到这份工作，我需要学习某些技能，结识能助我一臂之力的人）。我决定唤醒内心对学习的热爱，找出自己的知识短板并积极将其补齐。

为此，我去了硅谷，结识了一些精力旺盛的女性企业家。我积极研究社交媒体。我跑到华盛顿帮助国会领导人了解华尔街在经济危机爆发之后的运转情况。我在金融服务业之外寻找工作机会。我还主动

谋求与自己之前经历过的传统公司的董事会不同的现代董事会席位。我也努力为纽约一些年轻的创业者提供辅导，就像我在前文中提到的，我很确定我从他们身上学到的东西比他们从我这里学到的要多。

在这次职业中断期间，我第二次灵光乍现，决定转变职业轨迹。这次我不是在吃梨的时候想到的，而是在涂睫毛膏的时候想到的，这次我认识到养老保险危机其实是女性危机。这次顿悟把我推向了一个全新的发展路径。

它为什么是女性危机呢？因为女性的退休金只是男性的2/3，然而女性比男性的寿命长5年。这就意味着，女性人生的最后几年里，最好的情况是收废品，最坏的情况就是完全破产，身无分文。如果你能意识到这是女性危机，许多潜在解决方案都会有所改变，它不再局限于提高税赋或挽救社会保障制度，而是让女性赚更多的钱，能延迟退休，以及做更多的投资（这一点对我来说最重要）。

我开始为解决所谓的“性别投资差距”问题而辗转反侧。基于我有金融服务业背景，并且非常关心女性进步，接下来我采取的一切行动看起来就顺理成章了。

我的第一个想法就是带着这个想法去找一些大公司的CEO，让他们想办法解决这个问题，但这没什么用。下面就是我经历的其中一个对话。我说：“90%的女性是自己管钱的。”他说：“难道她们的丈夫不会为她们管钱吗？”我唯有深深地叹一口气。

这事儿放在几年前，我可能会为他的短视叹息，手端一杯红酒，向朋友吐槽一番，然后接着过自己的生活，但那种消极的日子应该过去了。2015年，我组建团队成立艾丽薇斯特——一个面向女性的数字投资平台。对现代女性最典型的商业建议（本质上讲，就是在职场上“像一个男人一样工作”）很像投资行业对女性的隐性要求（“像男人一样投资”）。因此，我常跟我的团队说，我们的目标是“让女性重拾真我”，为她们提供一个舒适的平台，用自己的钱做投资。

“像女人一样投资”具体意味着什么呢？我们的调研结果显示，女性并不把投资看作跑赢市场的方式（这是今天大多数行业的目标），而是看作实现人生目标的途径。因此，找寻新鲜牛股并不是我们在艾丽薇斯特做的事。我们会帮女性制订一个完整的金融计划，她们可以根据计划进行投资，完成人生的重大目标。不论目标是创业、买房，还是过安逸的退休生活，我们都会针对每位女性想要实现的不同目标做定制投资组合。我们已经建立好计划与投资算法，此算法能把很多因素纳入考量，包括她的寿命会比男性的平均寿命长，她的工资会很快达到峰值（对金融计划来说，这两个考量非常重要）。当她偏离实现目标的轨道时，我们会发出警示（不管你信不信，与我交谈过的人中，没有一个对于自己是否沿着正确的轨迹实现人生的经济目标是有认识的）。

很多人问过我们：“为什么只面向女性？为什么不面向每个人呢？”打造这样一个平台部分是因为这是女性的刚需，还有一部分原因是女性的退休金确实只是男性的2/3，这和我们前面讨论的职业中断有直接关系。

因为职业中断的代价是很大的，这一点很关键。当然，你可能会说，如果我休了两年长假，而我的年薪有8.5万美元，那我就少赚了17万美元。这个长假真的很贵，你得好好权衡一下。是的，还有更糟糕的。基于刚刚提到的那个薪资水平，从整个职业生涯来看，这两年的职业中断的实际耗费不下100万美元[注]。啊？不可能吧？

根据艾丽薇特网站的调查发现，许多女性表示在职业中断后，她们的工资会减少至少20%（更糟糕的是，在调查期间，还有约20%的女性没能找到返回职场的机会[注]）。假设你的工资减少了20%，而之后你的加薪基础都是在这个降低了的工资水平上——我不会用数学让你烦躁的，但你得相信我，金钱的增加量是很快的。这就意味着从金融角度来说，只有在你打算提高技能，真正想清楚下一步计划或意图转变角色时，职业中断才是有意义的。

我知道自己非常幸运，能够有时间充分思考，深刻反省，并决定踏上创业旅程。我知道并不是每个人都能有一段停下来调整的时间。但在任何一段你给自己的假期——独处的周末只是坐着思考，每周和朋友叙旧并重塑自我的一晚，一些放松身心的理疗等——你都能问自己一些重要的问题，都会有回报。

所以我能给你的最好的建议就是，当你找到通往下一个职业阶段的路时，要允许自己有一点点梦想。即使你没有经济安全网罩住你度过一个充实的职业休整期，也要坚持挑战自我，保持学习状态，承担职业风险。每次当你工作顺心之时，就到了给自己找一点麻烦的时候了：申请参与新项目，加入非营利组织董事会以拓展技能，参加线上编码课程，转入另一个同层级部门，找一个自由兼职强化已有技能，与业内有创新思维的人沟通互动，以及不断阅读。做能保持自己不断前进的事情，这会帮你维持重塑自我的状态，降低职业风险，而且会让你的生活更有趣、更欢乐。

---

1. Ellevate Network poll, July 25, 2014.
2. https://www.tiaa.org/public/retirement-readiness/women, retrieved February 18, 2016.
3. I project the salary with and without a career break, using a women-specific salary curve from Morningstar Investment Management LLC, that includes the impact of inflation. For the career break, I assume a two-year career break in five years, and return to a job paying 20 percent less. This is an estimate of the salary difference over the remaining career.
4. Ellevate Network poll, August 2015.

第九章

经济独立就是力量

本章的主要内容是，在未来，你如何掌握财政大权，并进行独立投资。我已把本章的中心思想告诉你了，你还想跳过本章吗？不要跳过本章。如果你想快速翻过本章，我打赌你在想：这本书讲的就是女性和职业、能量、认识自己的价值、加速世界的积极变革，这么一本书里干吗放这么一个章节？

其实本章与这些主题联系得十分紧密。我们都知道，金钱就是力量，经济独立就是力量：正是这种力量帮我推动职业转型，让我能自信地和老板谈判，能勇于开启自己的事业；正是这种力量推动我们重返校园修读高阶学位，追寻非传统型工作机会；正是这种力量让我们投资任何能让我们在职业中变得更成功——更能实现人生价值的东西；正是这种力量让我们勇于挣脱糟糕的婚姻，赡养年迈的父母，或者提前退休，甚至可能躺在某一片海滩安享晚年。这种力量让我们尽情地享受生活。我相信，只有在真正获得经济保障后，我们才能真正获得职业保障。

那么鲜为人知的最佳职业建议是什么呢？将你的钱拿去做投资。我是认真的。投资的结果对你的未来可能比任何一个职业选择都重要。有多重要呢？

还记得我们在第一部分讨论过的加薪及其对你一生收入的影响吗？还记得起始年薪5万美元，每年仅仅两个百分点的增长就能让你在30年之后每年多赚94.3万美元吗？还记得如果我们能消除性别收入差距，也能和隔壁老王得到的加薪一样多，40年的职业生涯里我们就能多赚110万美元吗？注

是的，加薪很重要。但让我抓狂的是，有太多个人理财写手暗示大众，声称只有一件事是重要的："当然，女性应该做更多的投资。但是，说实在的，这事儿应该等到性别收入差距被消灭后再考虑。真正的问题我们还没解决，为什么要给自己徒增烦恼呢？"

不要再说这种话了，这就像是在说："嘿，你把胳膊摔断了，你的腿也断了。在你的腿复原之前不要管你的胳膊。"

投资公司贝莱德的数据显示，女性会默认把自己约68%的储蓄以现金形式保存（活期储蓄账户），而不是投入随着时间的推移，收益会变得更高的多元化投资组合[注]。

以现金形式存钱会让你感觉很好，起码很安全，但这种（几乎可以说是错误的）安全感的成本非常高。当我们把钱存在户头里，我们的利息在通货膨胀的侵蚀下并不会保值，其实我们每天都在蒙受损失。不进则退，就是这个道理。

如果我们用这笔钱去做投资呢？可别被我接下来说的事吓坏了。所谓的性别投资差距（女性拿储蓄做投资的意愿不如男性）会让女性一生中损失几万甚至几十万美元（有可能更多）。

其实，对一部分女性来说，性别投资差距比性别收入差距消耗的成本更高。

比如，你年薪8.5万美元，定期往银行账户中存20%，银行的利率是1%。如果这些钱你没有存起来，而是购买了多元投资组合（比如收益率为5%），那么接下来40年你就能多赚150万~200万美元。来自投资组合的5%的收益并不是没有风险，有的时候它的收益并不理想，但有的时候收益率会高于5%。不过现有数据证明，长期来看，把平均收益率定在5%是合理的[注]。

5%的收益率听起来好像比1%高不到哪儿去，且并不是每一年都能得到这样的收益，但我们应该从复利这个层面分析问题。复利被爱因斯坦称作"世界第八奇迹"，它的力量在于，如果你今天投资1000美

元，明年赚得10%的利息，本息加起来就有1100美元。如果下一年还是10%的利息，你的本金就是1100美元，因此你赚的就是110美元而不是100美元。接着往下算，比如说10年里每年的利率都是5%，那么本金就从1000美元变为1550美元。然后如此循环往复，再10年，又10年，增加量越来越多。并不是所有人都能轻易认识到这一点，因此我们会大大低估投资对我们的经济和生活带来的积极影响。

让我们换个角度再来思考一下这个问题。假设你这次和其他女性一样，打算做投资了。你买了很多投资理财的书，就放在床头柜上，但你觉得今天晚上不太适合研究这个，你太疲惫了。Hulu网站（美国视频网站）上刚刚更新了一整季你最喜欢的电视剧，你更想读刚下载的小说。第二天晚上，还是这样，第三天、第四天晚上依旧如此，结果1年、10年就这么过去了。

还是那个例子，你年薪8.5万美元，在银行里定期存20%，不做投资。你们猜猜在这10年里，每年会耗费多少成本？答案就是平均一天100美元。

我问你："如果你的钱包破了一个洞，每天都会掉出100美元，你会花几天补上这个洞？"可能用不了10年。如果你不做投资，情况与此别无二致。

这就是投资能给个人带来的好处。现在想象我们是一个集体，还记得吗？女性群体手中有5万亿美元的可投资资产。假设这5万亿美元以现金形式存起来，每年的利息为1%。假设我们只拿出其中的1万亿美元做投资——仅占5万亿资产的1/5——购买多元投资组合，每年利息为5%，我们能赚多少？

我们一年能赚500亿美元，差不多比存进银行多赚400亿美元。这可不是闹着玩儿的。没闹着玩儿的不仅是这笔钱，还有它背后蕴含的能量。是什么阻碍我们获取这种能量呢？其中之一是我们对钱的认

知：钱被看作艰难的课题。女性认为钱是她们的首要压力来源，因此能避则避[注]。

我们之所以会有压力，是因为担心钱不够用，或者不知道有多少钱才够用；我们没有理财计划，甚至对理财计划完全没有概念；我们认为自己不擅长理财，或者被铺天盖地的理财建议搞得云里雾里，甚至不知该从哪里开始做起（这就是我努力在解决的问题）；钱是家人争吵的首要导火索[注]（在我的印象里，如果我的父母吵架，那一定是因为钱。在我们这些孩子看来，导火索都是私房钱被充公这类小事）。

研究显示，这种压力大到平均每年消磨掉女性两周的职场生产力，这简直是把更多的钱拱手相让。与压力相伴而来的是羞愧。我们之所以羞愧，是因为：我们认为自己应该对金钱更主动；我们觉得自己花了太多的钱；我们比自己的朋友、兄弟姐妹或伴侣赚的多或少；我们害怕自己的钱没有足够的影响力；我们明知应该为人生目标攒钱，也应该积极理财，但我们没有。如果我们积极理财了，也会感觉羞愧，因为以传统眼光来看，这样做似乎有点“不守妇道”。

如果用格洛丽亚·斯泰纳姆的视角来分析，我会说很大程度上是因为很长时间以来，我们从社会、媒体和金融行业得到的信息是：投资对女性来说太难了；女性的大脑无法理解投资这么复杂的事；投资在合作或婚姻关系里应该是“男人的工作”。媒体告诉我们，在我们能够管理好自己的财产之前，女性在投资方面需要“更细致的指导”，需要更多的“理财教育”。这种理财信息不是说给我们女人听的，因为整个行业用语都用战争和竞技体育类的词语来比喻（“打赢市场”“跑赢”“选择制胜产品”以及“牛市”等），我们无法将这些老套的雄性词语和具体事务联系起来，也理解不了。

我们的一生中一直在接收这样的信息，就是这些东西保管着我们通往理财王国的钥匙。我们是如何应对来自钱的压力感和羞耻感的呢？我们会动用每一点力量避免思考或讨论这个问题。其实我想说，

在女性文化中，钱是唯一的禁忌话题，其他因为隐私而不能谈论的禁忌已经不复存在。记得有一次我和艾丽薇特网站费城分部的领导层会面，她们都是女性。我们依次介绍自己，之后话题被引到了性上。有一位女性提到，她正在接受体外受精，然后有人开玩笑称这是否意味着她的性生活出了问题，然后我们就开始调侃性生活的频率。在此提醒你，这个对话发生在一群相互并不太认识的女性之间，而整个对话非常自然，没有一丝尴尬或者羞怯。

我当时在想，如果我开始问她们有关钱的问题——她们攒了多少钱，投资了多少钱——我觉得我们之间的对话一定会戛然而止。我完全能够想象大家沉默不语的场景，空气里弥漫着尴尬的气息，每个人都垂下眼睛，不安地扭动着身体。说真的，这很奇怪，但很真实。对女性来说，谈论房事与怀孕比谈论我们如何理财更容易让人接受。

这对最有才干、最精通财务的女性同样适用。记得有一次我和一位非常杰出的女企业家喝咖啡。她白手起家，已是百万富翁，只要我说出名字，你一定知道她是谁。当时我在跟她聊我创立艾丽薇斯特的想法，但让我惊掉下巴的是，她向我透露，她所有的钱财都存在银行里，因为她不相信华尔街，没有时间认真研究理财，不喜欢做让自己显得很蠢的事。

我们在创立艾丽薇斯特前，对很多女性展开了调研。这位女企业家和很多女性一样，床头放着一摞投资领域的书，她发誓要认真研读，学好理财，然后，就没有然后了。于是那些钱就被搁置在银行里，只赚了一点利息。

这对我提到的这位百万身家的女企业家来说当然没什么问题，但对大多数人来说，避免谈钱会造成一些实质性后果。

还不信？我这里还有一个警示故事，告诉你们当我们不好好管理自己的财富，把自己的经济命运交由他人（男性）裁决时，会有什么后果（我也经历过这种事）。尽管我生于一个比较小康的中产阶级家庭，毕业之后就去了华尔街工作，但我也有失去经济控制权的时候。

毕业一年后，我和大学男友结婚了。我们都在金融行业工作，我在纽约，他在伦敦。我们不想分手，但我们的父母表示，如果我们同居，他们会崩溃（那时还是20世纪80年代，而且我们是南方人），因此我们结婚了。我们把一切都设想得很美好：在伦敦工作两年，然后回到纽约。我们的职业起点都在纽约，到时候我去商学院教书，他继续工作。

之后便出现了问题爆发的征兆。这些征兆并不严重，都是鸡毛蒜皮的小事。他的职业发展开始遇到一点儿瓶颈，他不再是职场里的黄金男孩，管理层认为他更适合待在伦敦而不是纽约。

他经常出差，回家后也很沉闷。我们之间的争吵越来越多，围绕的都是些蠢事儿。我姐姐结婚那天，他提前离场，声称“有工作”。当我回到家后，发现卧室窗帘的捆绑方式变了，床单上还有一根不属于我的头发。

我提醒自己要问他是否有外遇了，但很快就忘了。后来，星期天晚餐过后（我做了西班牙薄饼、沙拉和苹果派），我问了他这个问题，他说没有。我又问了一遍，他还说没有。我想相信他，但总觉得有些不对劲，所以又问了一遍，他回答说：“你真是疯了。”

是的，我疯了，也崩溃了。我眼前的景象瞬间扭曲，他在我眼里越来越恶心。接下来的日子里，我的体重迅速往下掉。从懂事以来，我从未那样哭过，眼泪如滔滔江水绵延不绝。更糟糕的是，还有几周我就要上班了。入职第一天，我不得不在开学典礼间隙跑去洗手间呕吐。

除了承受离婚带来的极端痛苦的情绪，我还要承受一部分经济压力。我一直是家里那个做西班牙薄饼的人，他一直是那个缴付账单，做经济决策的人。我从来没想过我的婚姻会走到终点，因此这种家庭分工在我看来也算合理。但现在，我觉得自己当时就像一个傻瓜。你看，我在华尔街工作打拼，却完全不知道夫妻的共同财产有多少，我

们把钱投到哪里或者花到哪里了。如今，我在自己的家庭财政决策中占据重要地位。从那以后，我再也不允许自己重新回去做薄饼。

当然，这种家庭分工——丈夫管钱，妻子负责其他所有事情——即使在现代社会也很普遍。我们都知道，很多人都上了这条贼船：聪明、有才干的女性虽然可能有着高学历、高智商，却完全不知道家里的经济情况，因为这是“丈夫的工作”。我有一个朋友，她的丈夫最近突然去世了，不仅留给她一场葬礼，还留给她一团糟的财务状况。他去世的时候，我的朋友需要把一切都整理清楚，结果发现，不仅有巨额债务没有还清，丈夫还没有退休储蓄。她不得不把房子卖了，找了一份兼职，彻底改变了自己和女儿的生活方式，从此勤俭度日。她甚至不得不将自己家里养的一条狗送人。这种故事太多了，然而很少有人会觉得这种事会发生在自己身上。

因此，是时候掌握自己人生的经济大权了，哪怕是作为“防御手段”——作为意外事件的保障。现在我们已经知道钱有多重要了，那么我们如何才能克服对钱的恐惧和禁忌，把握自己的理财生活呢？我的回答是：就像我们允许自己以女性的方式把握职业控制力，获得职场成功一样，允许自己以女性的方式做投资也能让我们掌握自己的财富。

女性可以用与男性不同的方式玩转职场，也可以用不同的方式理财。不是更糟糕的方式（其实我可以充分论证，我们的方法比男性的更棒），只是不同罢了。女性的投资方式正是由第一部分中分析的所有女性特质决定的。第一，我们有风险意识。男性更注重投资收益，女性则更注重先规避损失。第二，我们目光长远。男性主导的金融行业以季度或年度业绩跑赢市场为目标，我的调研结果显示，女性更注重实现长远目标，比如安度晚年，购置房屋等。另外，男性倾向于频繁寻找新的投资组合，女性则很少这么做。在一项投资策略中，以上女性特质从长远来看可以让收益更多[注]。

还不止这些。男性更倾向于看产品，买产品，而女性倾向着眼于整个理财计划。女性更倾向于投资的企业和项目通常都坚守我们所信仰的使命与信念，不会随波逐流或根据直觉投资。因此，我们对待金钱就像对待职场一样，如果我们允许自己拥抱甚至坚定地利用女性内在的力量，我们就能在个人与集体两个方面释放出巨大的经济力量。我们是可以做到的。

那么我们如何实现从“这里”到“那里”的飞跃呢？第一步，就是要认识并破除一些关于女性和投资的迷思，其中有些观念真的根深蒂固。

迷思一：女性处理数学（或类似问题）的能力不如男性。这不是真的。这一点，研究已经充分证实了，女性在数学方面的能力和男性是一样的[注]。

迷思二：女性需要接受更多的理财教育。对此，我当然不会冠冕堂皇地宣称谁不需要接受更多的理财教育。但这完全和主题无关，因为每个人都需要更多的理财教育，这并不是阻碍我们投资的理由。之前我曾提到过，当我还在美邦工作的时候，托管账户是我们卖得最好的产品。然而调研结果显示，客户对它的概念并不清楚，也没有人会仔细询问相关信息。不过男性会购买此产品，而女性则不会，因此男性就多赚了一些。由此可证，男女当然都可以学习更多的金融知识，但因为缺少金融知识，女性比男性对投资更加畏首畏尾。

其实投资并不像人们想的那样复杂、困难、充满风险。我知道把自己呕心沥血赚来的钱托付给市场，尤其当市场十分不稳定的时候，这事儿还是有点儿吓人的。但投资行为本身真的没有那么复杂，我们在起步的时候不需要知道一切。因此，我们需要更多的教育，但等到我们觉得自己对投资了如指掌再去投资？没这个必要。

迷思三：作为投资者，男性比女性更优秀。不是这样的。女性即使没有男性优秀，也和男性不分伯仲[注]。不论从专业水平上来看（避

险基金与共同基金经理），还是从个人水平上来看，这都是实话。前文提到，我们的长远目光、风险意识，以及大局意识正是在投资方面派上了大用场。相较于超额投资，女性更倾向于根据投资目标购买相应的产品，然后让它们自己运作，我们也因此获得收益。

迷思四：女性太过拒绝承担风险，因此拒绝投资。女性确实更具风险意识，也有研究结果显示，女性非常注重下行保护[注][注]，但这并不是缺点。在投资领域，风险意识能让很多人避免犯下投资领域最普遍的错误（尤其在男性群体中）：追逐热门股、热门的共同基金或热门行业，或在某只股票或某个概念上投入过多，承担更多的风险，眼看着产品可能不会有收益却直愣愣地跳入火坑[注]。这方面的调查结果是很明确的，女性步调更缓、步伐更稳的投资方法更有优势。

迷思五：女性在投资方面需要更多的帮手。这种错误观念是建立在“女性不是优秀的投资人”以及“女性没有足够多的理财知识”基础之上的，认为女性需要聘请一位理财顾问来帮她们理财。虽然对一些人来说，理财顾问可以提供帮助，但并不是所有人都有这种需求。我们在艾丽薇斯特平台上发现，很多女性更喜欢便宜的线上投资体验，尤其是当她们理解了令人困惑的投资术语之后。很多人称之为“无羞之所”，因为她们可以秘密地在此尽情规划自己的经济目标和理财计划。

迷思六：女性对投资没那么感兴趣。这听起来有点像是说，投资应该是男人该努力的事儿，女人就别管了，是吧？其实，女性并非天生就缺乏投资兴趣，而是投资行业（华尔街）并未建立起完整的女性服务体系。华尔街有很多非常牛的理财顾问，我共事过的牛人中有很多为女性提供了很周到、完美的服务。但事实胜于雄辩，绝大部分女性表示，投资行业并没有为她们提供周到的服务。波士顿咨询集团曾进行过一场大规模的全国性调研，结果显示，在所有影响日常生活的行业中，针对是否满足需求这一项，女性把金融服务排到了最后[注]。

以我的经验来看，投资行业在完成“女性和投资”这一拼图时，第一块就摆错了位置。我和很多CEO都谈过这个话题，大家都有一个共

同的问题，即“我们如何才能为女性创造一个更好的市场”。换句话说，他们认为自己为女性提供的服务没有问题，让女性参与市场的方式也没有问题，有问题的只是市场。我可不这么认为。在我担任美林CEO期间，投资机构的成本每年在几亿美元左右，绝大部分钱都花在选择走势上扬的投资项目里（高风险、高收益）。至于我们在资产保值方面的投资，即规避损失，说它是马后炮都侮辱了马后炮，因此我们提供的产品充满了风险。

我们本可用（也真的试过）各种各样不同的方法向女性推销已有的产品，但没有看到最根本的一点，那就是我们并没有以正确的方式向女性做推广，没有以正确的方式为女性服务。这就好比今天的投资行业用语是中文，但女性说的是法语。这是两种完全不同的语言，有两种完全不同的用法。不过在我看来，在这样一个85%的理财顾问都是男性的行业——陷入低迷的管理层的都是中年男性白人，带出来的人只会“更白人”“更男性”“更中年”——不能很好地服务女性客户或许并不是巧合。

现在你已经走出各种迷思，准备好掌握经济大权了。第一步该怎么做呢？能避免常见错误就已经是成功的一半了，就像生活一样。以我的经验来看，女性在金融理财方面经常犯的错误有以下8个。

1.让自己的丈夫或伴侣管理金钱，自己却不参与。几乎没有女性认为自己会离婚或遭遇变故，但天常常不遂人愿。根据我的经验，一定不要在悲痛、激动时考虑自己的财务问题。

2.不细读夫妻共同所得税申报表就签字。这是离婚专家经常强调的错误。如果你的丈夫在最后一刻把申报表交给你，说了一句“不用担心，签字就好，宝贝”，请不要照他说的做。如果里面有错误，你就掉进坑里了。

3.选用你的丈夫或伴侣的金融服务顾问，即使你对他一无所知或完全不能忍受。做个测试：下一次你们夫妻和聘请的金融顾问三方会谈的时候，注意一下金融顾问问你问题，与你沟通和看向你的次数。

如果他把大部分时间都花在你的丈夫身上，那你就该找一个专属自己的金融顾问。我们常说直觉在某些方面很重要，而这就是其中一个方面。

4.不要求别人解释术语。不要让礼貌或害羞、尴尬等情绪干扰你得到自己需要的信息，以便了解自己的财务状况。要一直问，问到你懂了为止，因为这是你的钱、你的权利。如果与你合作的金融顾问对你的问题无法给出完美的解释，那不是你的问题，而是他的问题，换一个顾问就好。

5.不把女性更为长寿的要素纳入你的理财计划。如果你结婚了，要记得你可能会比丈夫多活5年。你的理财计划把这没有他的5年纳入考量了吗？即使你们两个人都是“风险适中”型投资者，如果你活得更长，那对你们的意义是不一样的。

6.不购买护理保险。这件事一定会让你们大吃一惊：65岁以上的老年人中，有70%需要某种形式的长期护理[注]。再次声明，我们的寿命大概会比丈夫长5年。

7.不愿承担投资风险。我注意到女性在投资问题上，风险意识更明显。接下来这句话可能会有些出人意料：其实我们比男性略长的寿命，以及我们的养老储蓄只有男性的2/3这一事实，会在某种程度上鼓励我们承担更多的风险，以获取更高的收益。如果市场下滑，我们会有更多的恢复时间。

8.等到风险不那么高的时候再投资，或直接耽搁了投资计划。“市场好像有点儿问题”“我觉得我得先把那堆关于市场的书读完”“再找时间吧！真的，我会的”……只要你想，就有各种不同的理由拖延投资。其实，算准市场几乎是不可能的，即使那些专业人士也不行。长时间稳健的投资有助于调和市场的上下波动，而且从整体来看，这绝对是一个比把钱存进银行更好的选择。另外，投资不是一次性的，不是“非

黑即白”的，而是稳定的动作。有时候你“买低”，有时候你“买高”，但它自己会中和。

以上就是不应做的事。那什么是该做的事呢？不要担心，我不会用那些听了上百万次不咸不淡的理财建议应付你们，比如“早上少喝杯拿铁，把钱拿去投资”（以一种自鸣得意的态度传递出去）。算了吧，哥们儿。

以下这些才是该做的事。

1.还清高利息债务，比如卡债。这种东西就是毒药。你用信用卡购买了一个价值1000美元的电器，利率是20%（高得离谱）。如果你每期都偿还最低还款额，那你的附加利息就是471美元，还清要花上4年。这真的太糟了。但是，你要记住，你是用你的税后收入来偿还这笔钱的。如果这笔钱拿去做投资，这4年你会有一笔额外收入。帮自己一个忙，尽快把债务还清吧。

2.确保自己手头有一笔救急金。金额至少应该是3个月的工资（6个月的工资更好），因为生活中充满意外，而意外的代价往往很大（顺便一提，有史以来最糟糕的理财建议就是在还清卡债之前存储救急金。我简直不敢相信有多少自称金融专家的人，尤其是那些自称专门给女性提建议的人推荐你在完全偿还卡债前就要存一笔救急金。这就意味着，你的信用卡债正消耗你的钱包，而你竟然把该还卡债的钱存进银行户头且一分不赚。你最好现在就把卡债还清，然后，在存够了救急金之后，再刷信用卡）。

3.一旦开设了救急金账户，你就要往里存款，越多越好。关于存多少有一条准则，即存工资的20%。我知道你曾经听过这条建议，我也知道20%听起来很多，尤其是美国的储蓄利率接近零。但根据消费者权益倡导者伊丽莎白·沃伦议员等所做的调查，把这么多钱存进银行的人在经济波动中的表现更出色。这就相当于你把自己的薪水分成了三部分：50%用于需求，30%用于欲望，20%用于储蓄以及还债。

不论最后决定存多少钱，你得先把这笔钱存起来，而不是等着看看最后还剩多少（就像有些人说的“先奖励自己”）。如果你先花钱，把剩下的存起来，我敢打赌那点钱是不够用来应急的。最好的起点就是最大化你的“401k”养老保险。

4.投资。前文我们已经分析过，如果你把钱拿去理财，一生中，这会比存在银行多赚很多。就这么做吧，找一个投缘的理财顾问，不论是个人，还是像艾丽薇斯特这样的数字顾问，或者是像先锋集团或嘉信理财这样的传统线上投资服务商。先购买指数基金或低成本交易所交易基金，然后再投资广阔的市场，比如标准普尔500指数或摩根士丹利世界指数。

5.设立一个小目标，为自己缴养老金，金额应是自己工资的11~15倍。我知道这个数额看起来很大——确实不少——但你想想：你退休后可能还会有20年、30年甚至更长的人生路要走。你需要钱支撑自己的后半生，尽可能让自己过得舒服一些。比如，你年薪8万美元，且在退休后还能保持同样的生活水平，如果你65岁退休，活到女性平均寿命，你就需要将近100万美元才能安度晚年。

6.购买保险。寿险会让你的家庭在你或你的伴侣去世时不至于陷入艰难的境地。如果你还有一个未独立的孩子，寿险就更重要了。如果你或你的伴侣残疾甚至无法工作了，那么长期护理保险也会给予你极高的回报。

7.立一份遗嘱。我不关心你是20岁，还是70岁。如果你希望自己死后，自己的遗产被合理分配，就需要立一份遗嘱。

8.对于人生中想要获得的东西，不要只是想，而要制订计划。不论你的经济目标是什么——再买一栋房子，供孩子上大学，风光舒服地退休——你都需要制订理财计划。例如，你想创业吗？在艾丽薇斯特，我们会推荐你攒够24个月的工资，以给自己留出一条运营企业的跑道。你想要一个孩子吗？天，养孩子确实很费钱，把救急金的数额扩充至9个月的工资吧，因为当你有了孩子，各种问题会接踵而至。你

想要买房子吗？用Zillow（美国的一个房地产信息平台）查一下你选择的地段的房价，你得攒够房价的20%付首付。如果你要中断职业调整自己呢？记住，这比我们想象得更贵。因此，如果你有这方面的想法，那么打算离开职场多久，就攒多久的工资。

以上每一个人生目标，在成真与梦想之间，差的只是提前制订计划。

关于你的理财计划，我有一个小提示。许多人认为它“规模巨大”：满篇的数字。这是有可能发生的。但与其等到有一份20页的详尽计划，然后开始实施，还不如刚开始就参与其中，即使这份文件只有一页纸。第一步要掌握资金流水：你的收入来源，你的花销及储蓄。你的第一个目标就是要确保收支平衡，然后再一个个完成你的人生目标。购置大物件，你要确保自己攒够了钱再去购置。随着时间的推移，不断更新你的计划。作为一份有价值的指导方案，它不需要立刻就完美无瑕。

我很清楚理财计划不会排在我们打发时间的清单前头，对我来说，它不是什么体育锻炼，但我用它来保持健康。因此，试着把这些看作你的经济跑步机，每天花上20分钟，能提升你的金融健康，让你走得更远。

此外，掌握经济大权本身就是健康的：一项研究表明，缴纳养老保险的员工的体检结果较好，且人数比没有退休计划的员工多27%，这可能是因为有养老保险的员工的压力更小。根据加拿大道明银行的一项调查显示，80%的受访者表示只是一份理财计划就能让他们对自己的健康和幸福状况感到满足。

我知道它一点也不好玩儿。我有一个朋友说，对她来说这就像用牙线剔牙一样。对一些人来说，它更像补洞。换个思路想想：你是想用几万、几十万，还是几百万美元去填这个洞？对我来说，也一样。不过，我们可以用行动向女儿证明理财的重要性。行动比语言更有力。我们因掌握金融未来而具备的力量呢？这可谓鲜为人知的最佳职

场建议。你可以这么想，你努力工作以便赚更多的钱，为什么不更努力一些，让钱努力为你工作呢？

---

1. I project this using women-specific salary curves that include in-flation from Morningstar Investment Management LLC. I add up her annual salary amounts under both scenarios over a forty-year period and subtract the difference.
2. “American Women Face Saving for Retirement ‘Gender Gap’ with a Lasting and Harmful Impact,” BlackRock Global Inves-tor Pulse Survey, March 5, 2015.
3. For investing, I assume an investment using a low-cost diversi-fied portfolio of ETFs beginning at 91 percent equity and gradu-ally becoming more conservative during the last twenty years, settling at 56 percent equity by the end of the forty-year horizon. These results are determined using a Monte Carlo simulation — a forward looking, computer-based calculation in which we run portfolios through hundreds of different economic scenarios to determine a range of possible outcomes. The lower end of the results reflects a 70 percent likelihood of achieving the amount shown or better, and the higher end reflects a 50 percent likeli-hood of achievement or better. Results include the impact of fees, inflation, realized capital gains, and taxes on interest.
4. “Gender and Stress,” American Psychological Association, apa .org, retrieved February 19, 2016.
5. Kelley Holland, “Fighting with Your Spouse? It’s Probably About This,” CNBC.com, February 4, 2015.
6. See research summarized here: Kira Brecht, “Are Women Better Investors Than Men?” U.S. News & World Report, September 15, 2015. Here’s an example: Brad M. Barber and Terrance Odean, “Boys Will Be Boys: Gender, Overconfidence, and Common Stock Investment,” University of California, Davis, 2001.
7. “Think Again: Men and Women Share Cognitive Skills,” Ameri-can Psychological Association, August 2014.
8. “Women in Fund Management: The Report,” Regender.org, re-trieved February 18, 2016.
9. Nelli Oster, “Men vs. Women: Investment Decisions,” Black-Rock Blog, February 26, 2014.
10. 下行保护，即用以防备售出看涨期权的标的股票价格下跌。——译者注
11. Robert Carden, “Behavioral Economics Show the Women Tend to Make Better Investments Than Men,” Washington Post, Octo-ber 11, 2013.

12. “Women Want More (in Financial Services),” Boston Consult-ing Group, 2009.

13. http://longtermcare.gov/the-basics/.

第三部分

勇敢对话

好了，行文至此，我们已经明白：作为女性，我们在职场上颇具优势。在商业中，我们既是宝贵的财富，又是经验丰富的领导者。只要能让我们当中更多的人参与其中乃至掌权，那么企业文化、公司业绩、经济状况以及整个社会就会得到改善。随着我们带入职场的这些品质不断升值，未来世界的形势也会对我们更为有利。

不过，那并不意味着，仅仅由于那是正确或聪明的做法，我们便一定可以指望那些掌权的男人会把领导位置让给我们，公平对待我们，或者根据我们的价值付给我们薪水。即便有研究表明那样做会使他们的利益最大化，他们也不会做。面对现实吧，这种现象由来已久。

在商界，若要比一个人共事过的男高管的数量，我也许不比任何人少。对进入会议室，打断正深入交谈的男同事的次数而言，我大概也不少于任何人。在这中间，你知道我从未听到过什么内容吗？——“嘿，萨莉！你来得很巧！我们刚才正讨论性别多样性在推动企业业绩增长方面的重要性。”

所以，如果我们想听到这样的对话，很大程度上，得靠自己发起对话，引出话题，提出问题。此外，我们还需要鼓励男性参与其中并在一旁给予相应的指导。当然，如果我们不这样做，他们最终也可能会自发完成此类对话，情况最终也可能得到改变。但是，我可不想坐等男士主动去做这些事，你呢？

如果我们想要改变女性的现状，就需要就职场性别不平等和性别歧视展开对话。埃森哲公司的首席人力资源官埃琳·舒克把这种对话称为“勇敢对话”。

谢丽尔·桑德伯格开启了一次勇敢对话，她出版了《向前一步》这本书（此书的出版遭到了强烈反对，而这恰恰说明了她当时非常勇敢）。安尼–玛丽·斯劳特也开启了一次勇敢对话，还一度掀起了职场风暴，这缘于她在《大西洋月刊》上发表的一篇文章，阐述了女性无法“兼顾二者”的现状[注]。朱迪斯·威廉姆斯当然同样开

启了一次勇敢对话，在2015年SXSW[注]大会上，对于埃里克·施密特频繁打断美国政府首席技术官梅根·史密斯（谷歌公司原资深女高管）发言的行为，她当场进行了指责，首先就提到了技术领域内的性别不平等现象（威廉姆斯当时是谷歌全球员工多样性和人才项目的经理，施密特通过这个项目成为她所在公司的董事会主席，也是她的上级）。这些都是勇敢对话。

幸运的是，要开启属于我们自己的勇敢对话，你不必非要写本书，参加SXSW大会，或成为CEO。无论单枪匹马，还是组成团队，我们都具备实现推动变革的力量。实现它的方式就是，每个人都要在自己的职场上开启勇敢对话。

勇敢对话不必非要关乎宏大的问题，比如涉及社会性别歧视的系统性根源，或是消除性别收入差距。你可以就工作当中那些看似细微的性别不平等现象展开勇敢对话。比如，不给孕妇分配重要项目，臆断她因有孕在身而无意参与（确有此事，这是我亲眼所见），或者指出女性在绩效考核中屡次被评价为“咄咄逼人”，而男性却因为相同的行事风格而声名远扬（这也是我亲眼所见）[注]。此外，你还可以针对男性对女同事摆架子或“随意打断女同事讲话”的行为提出批评。

开启此类对话能够起到作用。比如，我有一次看到，一位单身的董事会成员先是要求查看所在公司按性别划分的工资标准，接着说服董事会为女员工加薪，从而消除性别收入差距（这真是太美妙了）。

为什么我认为这些勇敢对话能产生辐射影响呢？除了亲眼所见之外，有研究表明，在更大范围的样本中我们能得到相同的结论。这里仅举一例：“她应当参选”[注]（She Should Run）做过一项研究，分析充斥着性别主义的新闻报道对政治候选人的影响。该研究表明，当有人对女性候选人做出带有性别主义色彩的评论时，无论是类似“她是一个傻瓜”这样的龌龊评论，还是像“她有一双大长腿”这样看似表扬性质的评论，女性候选人在选票方面便会遭受损

失。然而，假如女性候选人指责这些评论“属于性别主义”，那么她的竞选结果就可以得到改善[注]。

因此，我得出了这样的结论：虽然以往我认为这些勇敢对话有一定的危险性（担心这样做会使别人郁闷，或者给他人留下歇斯底里或愤怒的女权主义者印象），但现在我坚信没有它们则更加危险。

如果我们不进行这些对话，那么那些阻碍我们职业发展的性别期望与信念仍将大行其道，并且不会受到质疑。

我们当然需要选择自己的战场，天时、地利、人和是可以决定一切的。例如，第一天入职的人未必想要进行这样的对话。一旦我们拥有了某些“政治资本”，这种对话便可能取得成效。总体而言，在日常工作当中展开更多勇敢对话不但会使人们关注性别问题，而且还可以使人们更深入地思考这一问题。归根结底，社会进步取决于意识和教育。

在本部分，我将向读者介绍一些我们可以做到的勇敢对话，我们可以迅速从中得到回报。从微观上讲，这些对话向外界表明我们女性在这个问题上抱有严肃而专注的态度；从宏观上讲，它们还能为真正的文化转变奠定基础，从而给我们带来长期回报。

我也坚信，在明显的“正确的历史潮流”方面，由于我们采取了有原则和有教养的立场，所以这些对话也能够把我们每个人置于领导者的位置上。让我们先来谈一谈在企业内这些对话的样子，以及怎样开启对话。

---

1. http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2012/07/why-women -still-cant-have-it-all/309020/.

2. SXSW是英文South By Southwest的简写，意思是西南偏南，每年在得克萨斯州举办的音乐盛典。——译者注

3. Victoria L. Brescoll and Eric Luis Uhlman, “Can an Angry Woman Get Ahead?” Psychological Science, August 31, 2007.

4. “她应当参选”是一家致力于大量增加社会公共事务女性领导者数量的机构。——译者注

5. “Name It. Change It.: An Examination of the Impact of Media Coverage of Women Candidates’ Appearance,” survey by Lake Research Partners courtesy of the Women’s Media Center and She Should Run, 2010.

第十章

勇于表达自己的观点

说起关于重要价值观的对话，多样性往往是其中一个重要内容。多样性之所以重要，是因为它能够让公司变成我们理想的办公地点——员工积极肯干，创新无所不在，人人都享有拥抱个性和成长的自由。多样性的重要性还体现在它对公司的塑造上面，公司因此对周边世界产生积极影响，我们已经多次谈到了这种意义和目的。所以，在决定进入一家公司前，你如何才能解读其核心价值观？具体来讲，你怎样才能了解该公司的文化中是否有某一部分强调了多样性的价值，同时也看重我们作为个体和女性所具有的独特性？

我们真的需要针对这个问题进行深度挖掘。在公司高层，通常不存在这类问题。麦肯锡/ LeanIn组织[注]（McKinsey/LeanIn）发布的一份报告称[注]，74%的公司声称其CEO高度致力于性别多样性。上述报告还显示，只有不到一半的员工真正相信他们的上级主管把性别多样性看作重中之重。在公司各层结构的某处，明显缺少某些东西。

如今，几乎没有一家公司的CEO会说他们不在意性别多样性，这个工作并非当务之急，这并非该做的事。尽管如此，职场性别多样性取得的进展仍然比大多数人期待的要慢得多，而社会发展至今，其发展速度也比我们预估的要慢得多。

这并不是因为企业不看重性别多样性的价值（哪怕只是在理论上看重），真正的原因在于，有些企业总是以过时的视角来看待性别多样性这个问题。所以，我们应深入探讨职场中可以有哪些勇敢对话，并推动对话在不同的公司之间进行。不过在此之前，我们先花一点时间探讨一下如何启动关于无效举措的对话。

很多企业在性别多样性方面采取的举措如果没有几十年也有数年之久了。这些举措尚未取得任何进展，它们往往是善意的，但已经没用了。何不将它们全部终止，与老旧的做事方式彻底告别，然后尝试一些新的方法呢?

公司会举办关于如何提高性别多样性的强制性会议，我在这类会议上白白耗费的时间无法计算。你知道，人力资源部门招聘的那群女性和有色人种，也许此刻就坐在会议桌前，提着很好的建议，筹划着优秀的方案，却无一得到实施。为什么？假如一家公司的高级领导团队不是真正致力于实现性别多样性，那么当你离开会议室时，那些策划方案也就会被撂在某位高级领导的办公桌上，从此无人问津。

我最不能容忍的，就是抽调这些人去实现多样性。我们将他们调离岗位，不让他们做本职工作，却让他们参加全天的性别多样性委员会会议，或者听演讲者分析多样性的重要性。在我原先所在的行业和许多类似的行业内，对于这些参加多样性会议的人，我们不会补偿他们当天损失的薪水，不会延后他们手头项目的最后完成期限，不会推迟举行他们因离开岗位而错过的其他重大会议。最后，他们其实为了处理多样性问题而受到了惩罚。那么，无怪乎有些企业的员工就像躲避瘟疫一样逃避这类会议。如果没人参加，那么要想推进关于多样性的对话就非常艰难了。

更糟的是，很多公司在某种程度上都倾向于把多样性的相关措施视为由“异类”（有色人种和女性）操持的，完全没有必要与这类人进行对话。这些公司认为这些人完全不需要参加这类会议，但他们参加了。这会给人一种错觉，即这是他们造成的问题，所以需要他们解决（在我的公司内部，我总会确保与会人员代表大多数人，且被认为是某方面的后起之秀，与我共同主办多样性委员会会议。这样多样性便不会被视为是少数人的问题，而是大家共同面临的挑战）。

另一个我们花时间做却不会起作用的措施是“多样性名单”，即企业在招聘时被强制要求雇用一定数量的“少数派”员工。一份多样性名

单或雇用配额能够让多样化的个人得到工作吗？如此便太好了！但是我们当中很多做过高管的人都很清楚，多样性人选一般只会导致一种结果，即“冷板凳”现象。也就是说，有一两个非洲裔、拉美裔或女性员工的名字年复一年地出现在升职名单上。大家都表示：“太好了！我们有多样性人选名单了！”但艾米并没有得到那份工作，因为“她没有市场营销经验”。或者乔斯没有得到那份工作，因为“他没有在国外工作过”。所以，艾米和乔斯灰心丧气地离开了。从文化角度来讲，没有任何事情发生了改变。

值得注意的是，大多数人（多数情况下指男性白人）升职的衡量标准一般是根据其潜力，而女性则是根据其经验。(注)如果认识不到这种不平衡，也不采取行动结束它，那么多样化名单本身并不会起到任何作用。

还有已经失效的举措吗？有，这就是花时间搜寻“最适合某个岗位的人”。什么？为一个工作岗位搜寻最适合的人有什么不对吗？这种做法不就是地地道道的美国式做派吗？从理论上讲，寻找“最适合某个岗位的人”的做法非常完美。问题在于，当我们以这种方式来架构招聘工作时，我们的认知偏见便会立即发挥作用。这时，“最适合某个岗位的人”最终往往会是和我们的气质和行为极为相似的人（我参加过的领导团队几乎每个人都是男性白人，并且都有男士特有的秃顶。是巧合吗？这不免让人心存疑问）。

我们下意识认为最适合某个岗位的人实际上是我们自己的复制品，为什么会出现这种情况？我想这是因为，我们会生动地预想好一整套该岗位职员的工作方法，当然会觉得这就是做这份工作的最佳方式。因此在我们的脑海中，我们的复制品也会以这种方式来工作。无论是不是下意识的（多数情况下我们意识不到），我们更容易和与自己比较像的人共事，甚至提拔和支持他们。

这种情况反过来又会让我们陷入“级联偏见”（cascading bias）循环——企业领导看重的品质就是现有管理团队所具备的品质。如果现

有的管理层“指挥有力”且“行事果断”，上一任管理层人员也是如此，那么担当企业领导的先决条件就是“指挥有力”和“行事果断”难道不是顺理成章的事吗？如此一来，当同样的一类人年复一年地处于同样的位置之时，认知偏见会不断得到巩固——某种带着不同特质的“异类”不具备做领导的资质。注

专注“最适合某个岗位的人”带来的另一个问题是，这个“最适合的”个人或许在平衡团队经验和技能方面并非最佳选择（请回想一下前文所举的那个一支全部由控球后卫组成的篮球队的例子，以及我们学到的那个教训：多样化的力量在于多样化本身）。

相比于寻找“最适合某个岗位的人”，更好的思路是如何才能组建一个优秀的团队。如果你的团队中拥有大量的乐观主义者，那么你应该吸收一位现实主义者进来。如果你的公司里有不少老员工，那么你应该吸收一些新鲜血液。如果大多数员工属于分析型人才，那么你应该招一位创新型人才。如果公司里的大多数人都是男性，那么引进一位女性如何？引进其他多样化个体如何？这种思维框架有助于管理者寻找拥有各种各样不同优势的员工，而不仅仅是那些有管理者影子的员工。

同样也已失去作用的措施是：象征性地招聘一个女性，或象征性地招聘一个有色人种，或象征性地招聘一个某种类型的人。一个人并非真正的多样性。研究表明，伴随这个象征体的往往是巨大的精神压力和社交孤立，这个人还得按照公司里大多数人的行为方式做事。注

其中的一个主要论据来自华尔街。我认识的华尔街女性当中，很多人会因比男性承担更多的风险，比男性签下更大的生意，比男性执行了更多大额交易，比男性完成了更艰难的谈判而自豪。我完全理解个中缘由：作为唯一一个或少数中的一个，她们会认为做到这些似乎是获得成功的唯一途径。然而，正如我们看到的那样，在现实当中，当职场女性不再遵从男性认为的成功模式并以真我行事时，她们可以取得的职业成就比这些还多。

为了创造一个女性能以真我工作的环境，我们需要的不只是在办公室里象征性地安排几个女性员工。我曾经是一家公司董事会的两名女董事之一。在董事会议间隙，我们两人避免长时间待在一起。在任何议题上面，我们也避免相互附和或支持。我们从未交流过要这么做，只是心照不宣的默契。2016年，我们有机会碰面（我们都已离开董事会），在回首这个心照不宣的默契时，我们都注意到，我们本能地认为，如果当时我们让人觉得我俩在针对男董事，那么他们一定会否定我们的想法。他们可能会认为我们早已结盟，因而不会严肃、认真地分析我们的观点。这听起来有点蠢，当我用文字清晰明确地表达出来时也有这种感受。但是，当时我们是有意识那么做的。也有研究表明，这种情况经常发生，非常普遍，也非常真实。

对于已经失效的举措，我最终的想法是什么？或许我会因为这个观点而成为众矢之的，但我认为，过度专注于让女性进入董事会的做法并不会像支持者认为的那样让我们走得更远。是的，让女性进入董事会很不错，谁会拒绝呢？但根据我的经验，这还不够。董事会的作用是辅助CEO制定战略。董事会可以代表股东监督企业，尤其要关注CEO的言行。

但是，奠定一家公司基调的成千上万个微小的决定并不是由董事会做出的，而正是这些微小的决定，决定着公司成为极好（或极差）的工作场所。其实，这些决定是由中高层管理团队做出的。董事会决定不了提拔谁为采购部副经理，也无法决定是否让苏茜拿到和乔一样多的5000美元奖金。

关注于建设多样性董事会很重要，而关注于建设多样性的中高管理层，根据我的经验，比前者更加重要。

正是由于上述这些原因，围绕多样性展开的勇敢对话才变得如此重要。现有的多样性措施有的正在发挥作用，有的则已经失效。我认为我们应该对所有的多样性措施实施“零基预算”[注]。换言之，就是将它们全部推倒重来。

你不一定非得是企业高管或经理才对此事有发言权。当你收到在全公司范围内发送的关于多样性的调查问卷时，你总是打算填写，实际上却没有，你意识到了吗？不要这样。你得填写问卷，声明自己的观点：建议公司彻底告别那些已经过时的措施，并发起新的举措；建议公司不要再沿用已经不会推动公司进步的多样性委员会，要去探究如何才能把资源转化为其他可以在资金和时间方面为公司带来更高回报的多样性措施。

我们不应该让“我们一直都是这么做的”这种想法妨碍真正的发展。如果你也这么认为，那就以此为话题开启一次勇敢对话吧。

---

1. 该组织是由桑德伯格建立的非营利性组织，开展抵抗性别偏见的活动，为广大女性争取更多的机会。——译者注

2. “Women in the Workplace,” LeanIn/McKinsey & Co., 2015, http://womenintheworkplace.com/#key-findings.

3. Joanna Barsh of McKinsey, “Unlocking the Full Potential of Women in the U.S. Economy,” genius.com, retrieved Febru-ary 18, 2016.

4. Dasie J. Schulz and Christine Enslin, “The Female Executive’s Perspective on Career Planning and Advancement in Organiza-tions,” SagePub.com, November 23, 2014.

5. “Women in Mostly Male Workplaces Exhibit Psychological Stress Response,” Phys.org, August 24, 2015.

6. 零基预算，指在编制预算时，不以以前财政年度的预算项目和预算支出为依据，而是以预算财政年度的实际公共支出需求和公共财力为基础，逐项审议各预算支出项目是否有必要，各项开支标准是否合理，在综合平衡的基础上编制预算。——译者注

第十一章

一个能获得心理安全感的公司

企业文化有多重要？从最近的一次问卷调查结果中可见一斑：66%的创业者表示，他们开办企业是为了开辟自己的一方天地，创造自己理想的工作场所[注]；求职者在选择工作时，会把企业文化排在求职诉求中较为靠前的位置[注]。另外，广受欢迎的求职网站（如玻璃门和缪斯网）都会提供公司文化的相关信息，其他此类网站如“她的视角”（InHerSight）上则会列示人们对于企业文化的一些评论。

女性可以利用自身作为沟通者和关系构建者的内在优势，帮助企业建设自身文化。我们每个人都有这种能力，即便我们不是高管或董事会成员，甚至不在正式的领导岗位上。由此，我们可以推动所在企业向符合我们的价值观的方向发展。换言之，我们要让其成为理想的工作场所，我们要带着荣誉感去工作。

更重要的是，企业文化决定着个人职业满意度的高低，也是影响公司业绩和团队业绩的重要因素。如果我告诉你：谷歌公司近来向外界透露，其团队成功的首要决定因素是心理安全[注]，你会有什么感觉？心理安全包括很多方面，比如一个团队的成员承担了风险，但不用担心会被批评的自由度，以及他们彼此之间的信任程度。这就涉及企业文化。换言之，与那些受制于循规蹈矩甚至带有威胁性质的企业文化的员工相比，处于能随心地以真我投入工作的企业文化中的员工更加成功——工作效率更高，合作意识更强，创新能力更强。

你在自己的公司里有安全感吗？问问你自己：我在团队中是否表现得像自己？我愿意承担风险吗？我了解公司对我的期望吗？我相信

团队成员能做到言出必行吗？如果你有一个问题的回答是否定的，那么是时候开启关于企业文化的勇敢对话了。

“我们必须提升谈论混乱或错误的能力，”生产力和习惯专家查尔斯·都希格说，“也要有与那些让我们抓狂的同事对话的能力。我们不能只关注工作效率。当然，当我们开始一天的工作，与工程师团队合作生产，然后给市场营销部的同事发邮件，接着参加电话会议时，我们想知道的是，这些人是否真的知道我们的需求。我们认为，工作并不仅仅是劳作。”注

在此基础上我得再加一条：我们大多数人（尤其是80后）想要的不只是在一个让我们感觉心理安全的地方工作，还希望就职的企业符合自己的价值观。价值观是企业的发展蓝图，是公司对员工的期望所在，也是公司希望对社会产生影响的内涵。文化就是公司反映这些价值标准的方式。我们得承认，对于某些人来说，企业文化只是一个概念，无法切实触摸它。因此这些人会认为：“如果无法真正定义它，那么我还能做什么呢？”

这个问题很普遍，因为处理企业文化问题确实很困难。企业的价值观表述听起来大同小异，不是吗？尽管词语不尽相同，但它们的内涵全部会指向：“客户是一切工作的中心”“我们要做最优秀的自己”“我们重视员工的价值”，或者“我们要聪明地承担风险”。

我从未见过像“我们大多数时候都半途而废”“我们担心失败，承担不了风险”或“我们的员工就像机器上的齿轮一样，我们重视其价值，直到我们不再需要他们为止”等这类表述。企业的价值观表述有时确实反映了该企业的文化，有时却与企业真正的文化毫无共通之处。跟大家分享一下两家公司的故事。

故事的开头是我坐在一辆出租车里，当时我在纽约市中心参加完一个会议后正赶赴广场饭店的一个饭局。当出租车在西侧的高速公路上行驶时，我的手机响了，是助理打来的。

“萨莉，”她说，“我们的一位理财顾问想和你通话。他叫乔·布洛，说找你有急事。”我记不清名字了，公司里有上千个理财顾问。

“好的，艾莉森，”我说道，“请把他的电话接进来吧。”

这位先生解释说，他打电话来的原因是他的未婚妻病得很重，已经住院了。医生正在努力查找病因，但他已经对医生失去了信心。我永远也忘不了他说的话：“萨莉，我很怕她挺不过来，我不知道还能向谁打电话倾诉。”

“好吧，”我说，“我看看我能做些什么吧。”

我挂断了电话，然后拨打了CEO办公室的电话。不巧的是，他去了亚洲，此时那边正是深夜。我把那位顾问的故事转告给了CEO的助理，她保证会把此事转达CEO。我还在高速公路上，仍在奔赴广场饭店的路上。

我记得当时自己在想：“现在我该做什么呢？”我开始在脑海中思索我是否有认识的医院董事会成员。我的老上司曾经短时间做过一家医院的董事会成员。他能帮上忙吗？或者，我丈夫有没有认识的可以帮忙的人？这时我的手机又响了，CEO的助理打了过来。

“我刚刚联系上了CEO，”她告诉我，“我们打了几个电话，联系上了纽约医院，那里已安排医生准备为那位理财顾问的未婚妻做检查。我们只需要联系乔·布洛，问问其未婚妻的信息，然后安排她转院。”这一切都发生在我在路上的时间，如此之快。令人悲伤的是，他的未婚妻最终还是去世了。

我想说的是，这位CEO那时终止了手头的一切事务，深更半夜在世界的另一头打了好几通电话，并做了一些安排，他做了能做的一切去帮助那位对他的下属而言十分重要的人。这位CEO塑造的正是注重人文关怀的企业文化。这是真正的关怀，事实已经说明了这一点。不仅仅是关怀那些级别较高的人，而且关怀一位连名字都叫不上的理财顾问的未婚妻。

很明显，这是一家非常重视员工的企业，是一家践行其价值观的企业。我可以告诉你的是，假如你在接下来的几天里听到员工在饮水机旁的对话，你会发现每个员工都知道这件事。这也是为什么猎头公司的人告诉我，要想从这家公司挖人是非常困难的一件事，因为它的企业文化太强大了。

与此相对照的是第二个故事，乍一看这家公司和上面提到的那家公司很像，业务相同，有相同的一套书面“企业核心价值观”，二者之间却有天壤之别。

这个故事发生在该公司重组其高管团队之际，也就是引进一些“新鲜血液”，从而对现在的管理团队进行洗牌。最终被辞退的高管是公司的老员工，他在众人眼中并非A级优秀员工，但他确实是一位踏踏实实的贡献者，在公司的起起伏伏中一直不离不弃，也总是按照规矩办事。

那天他已被列入“改编出局”人员名单。不幸的是，宣布名单那天，他正和家人一起在外度假。所以，很明显，公司理应等他返回之后再辞退他，对吧？事实并非如此。

他的老板联系到了正和家人一起度假的他，在电话中，在他的妻子和孩子在场的情况下，当场解雇了他。还有更羞辱人的，公司又给了他一份准备读给新组建的管理层的发言稿。在被辞退之后，他还必须告诉前同事为什么这次重组以及他被解雇都是好事。这发生在他度假期间，并且在家人面前，他罹患癌症的女儿也在场。

这个故事同样在公司内部流传，是饮水机旁、餐厅里员工的谈资（当时推特尚未被广泛使用，假如此事发生在今天，其恶劣影响会更为深远）。但这事儿并不出乎意料，因为它只不过是这家公司一系列类似解雇高管事件中的一件：一位高管的解雇通知是在她儿子高中毕业那天宣布的，还有一位高管被禁止返回自己的办公室，并且还被人像罪犯似的送出了大门。

这家公司并非个例，很多企业都发生过类似的事情。我的一位朋友的丈夫在一家金融服务公司工作了35年，当他被公司解聘时，同样是被安保人员送出了办公室。还有一位高管，她离职的新闻通讯发布与公司通知本人之间只隔了20分钟（这位高管就是我）。

这种商业行为不仅残酷，也不够聪明。你能想象到，从那些对待员工很糟糕的企业挖到优秀员工并不难。你瞬间也就理解了为什么这些公司无法成为“最优秀的企业”，为什么无法跻身行业顶级企业之列，为什么得不到客户服务方面的奖项。如果你看到自己的同事被粗暴对待，而担心下一个人会是自己，怎么会积极工作呢？你怎么会善待客户呢？简而言之，以人为本不仅是“政治正确”，还是聪明的商业行为。

然而，在不知道上述这类故事的前提下，你如何看穿企业的宣传语，弄清企业真正注重的价值是什么呢？我的建议是，你在进入一家公司之前，应认真评估它的企业文化。不仅要闻其言，还要观其行。看看它的CEO都说了什么，以及没有说什么；再看看该公司在践行哪些价值观，以及它没有践行哪些价值观。以下是我提供给你的几个小窍门。

1.迅速了解公司的传统和掌故。当然，公司的正面宣传内容都是美好的，公开解聘员工的羞辱性事件不会写入公司的宣传册，这并不稀奇。因此，要尝试打入公司内部，获取员工在餐厅、酒吧、高尔夫球场的谈话内容。

当我在桑福德·伯恩斯坦公司工作时，我们经常会一边喝红酒，一边聊公司过去几年内做的反向股票看涨（contrarian stockcalls）预测。每次我们都会谈到《华尔街日报》针对那些恐怖预测而进行的报道，以及在这些预测被验证是正确的之前该报对它们的挞伐。那些代表客户进行抗争以及随后的荣耀时刻，正是我们公司文化的根本所在，也是我们做人的基础。在谈论聘用的员工类型时，我们都会谈到一位男士，他在进入桑福德·伯恩斯坦公司之前是一位出租车司机。在我们的

企业文化中，他成为英雄。这些故事传达出什么信息？我们珍视个性，提倡反叛，认为奋斗是获得成功的必备条件。

另外，当我询问后来收购伯恩斯坦的那家公司的员工他们津津乐道的故事时，我最常听到的一个故事便是CEO经常酗酒，把他的啤酒杯扔到壁炉里，几乎击中了他的合作伙伴的妻子的脑袋。这个故事可能会引起哄堂大笑。这是真事儿，并非我编造的。重点在于，要了解一家公司的文化，在职员工是很好的信息渠道。还有更好的渠道，就是那些已经离职的人。

2.弄清楚一家公司如何对待在职和离职员工。企业文化的问题每次都会回归到我们如何待人的问题上来。如果你在注重效率的企业中负责人力工作，那么有一点是确定无疑的：有些员工会辞职或被辞退。正如我们在前文中看到的那样，一家公司如何辞退员工能说明很多问题。

如果你只能用一个问题探究一家公司的文化本质，我建议你问一个关于离职员工的问题。他是"那个无论怎样都会被开除的人"，还是"我们不愿意失去的一名优秀的专业人才"？人们如何谈论他们之前的同事可以反映出企业对员工的尊重程度。

更好的做法是想了解一家公司的文化，直接去问已经离职的员工。在职员工也许会有苦难言，或认为说公司的坏话于己不利，离职的员工不会有这样的顾虑，他们更有可能给出客观、真实的回答。

还有一种方法可以触及一些核心问题：公司在解雇某位员工之后是如何对待他的？是否会帮助离职员工找下一份工作？是否会给离职员工提供一些便利，比如把他们的电子邮箱多保留一段时间？是否提供职业规划方面的咨询服务？是否为员工准备了强大的人际网络，以便员工在离职之后可以通过此关系网获得支持？公司是否会在员工离职之后便取消对他们的所有支持，或者强制让他们签下离职协议。

有些人认为，编织一张强大的“校友网”的做法不可行，或者认为大规模实施是不可行的。典型的例子是全球咨询公司麦肯锡。这家公司的性质决定了它“晋升或离开”的工作环境（也就是说，经过特定时间之后，你要么升职，要么被辞退）。然而，即便如此，还是有无数的人把在麦肯锡工作的经历写进简历。很多人会为在麦肯锡工作的校友推荐工作或合作项目。鉴于麦肯锡公司知名而怪异的企业文化，它必须要做一些“政治正确”的事情，其中一项就是，当它的员工无法获得晋升时，便会帮他们寻找下一份工作。

也许，麦肯锡公司先于其他企业认识到了强大的人际网所具备的积极而稳固的力量。因此，公司与离职员工保持联络，组织他们返回公司参加教育培训和其他活动，以此培育“校友网”。对离职员工的尊重激发了无尽的善意，反过来又促使“校友们”为麦肯锡带来大量业务。尽管企业文化带来的经济效益很难量化，但麦肯锡公司在这方面的确占据了领先位置。

对比一家坚守“别逼我赶你出门”的公司，你是不是更愿意去那种把离职员工当人对待的企业工作？毕竟，一个企业可以拥有许多员工，但他们只做一份职业。当企业感到员工不适合自己时，为什么不帮助他们寻找下一个工作机会呢？为什么不向离职员工通告公司的最新情况，询问他们对某些事情的看法，邀请他们回公司参加鸡尾酒会，庆祝他们的成功，甚至在适当的时候（比如处于职业间歇期）为他们提供兼职机会？对企业及其前员工来说，这样做的成本很小，回报却非常丰厚。

3.查看一家公司在员工身上的投入情况。也许你正在观望的公司“重视人的价值”，你还得确保它的确采取了实际行动。也就是说，我们应该调查公司在提升员工能力方面是否有所投入。

明智的企业已经开始这么做了，未来还会有更多的企业慢慢认识到它的重要性。它们不会再单纯地考虑某位员工在这个或那个项目上有怎样的表现，而会开始思索企业如何才能让员工具备丰富的职业经

验，并在未来将其转化为更出色的业绩。这种投资一般包括技能培养，持续教育，对员工的项目进行前瞻性管理。那些工商管理硕士（MBA）、编程课程、研讨会等指导性课程的意义就在于此。

企业在提升员工素质时，应把他们作为完整的人来看待，不能假定员工在办公室之外毫无生活。例如，有些企业里刚做父母的员工休法定产假都会有很强的羞愧感，那么很多女员工在休完产假后不愿回到这家公司工作也就不奇怪了。

这种情况对女性来说非常糟糕，原因显而易见。对企业来说这也很糟糕——当她的家庭生活走到关键节点时，企业舍弃了在这位女员工身上的全部投入（企业对产假的投入很快会得到回报，这一点我们会在后文提到）。

对于一家公司来说，谁能比公司已经培训好的员工更具价值呢？你愿意为哪家公司工作：是一家愿意在你身上投入的公司，还是一家让你自生自灭的公司？因此，如果现在有一个工作机会摆在你的面前，得确定它可以为你提供大量的培训和职业发展机会。只要进入这家公司，你就得拿出学习热情，充分利用每一个提升自己的机会。

4.考察一家公司如何对待偶尔犯错的资深员工。如果一位高管把行政女助理骂到痛哭，公司会置之不理吗？会，这是我亲眼所见。有没有公司一方面表示欢迎员工进行公开交流和沟通，另一方面却让某些员工在会议期间读千篇一律的问题清单？我也曾见过。有没有公司允许一个“总是编造数字”的部门采取各种手段达到目标数字，即便超出职业道德的界限也没关系？我也见过这种现象（其实这种情况经常发生，我从前的一家客户公司就对业绩出色的员工参加投掷侏儒聚会[注]视而不见）。用基本道德标准来要求初级员工很容易，但你的公司会拿这些道德标准要求公司的精英吗？如果一家公司用不同的道德标准要求门卫和销售精英，那么该公司的企业文化可见一斑。

尽管一家公司对待员工的方式并不能完全反映其价值观、文化，以及它融入社会的情况，但是我认为它相当于煤矿里的警报器。实事求是地说，某些招人和炒人速度非常快的大型银行在次贷危机期间把很多人赶出了家门，这难道是巧合吗？重点就是，你要做好自己的功课，找公司的在职和离职员工聊聊，研究公司的历史，去新型服务公司和网站了解关于企业文化的各种信息。在进入一家公司之前，你一定要尽己所能地了解该公司的企业文化。

一旦进入某家公司工作，我们就具备了塑造企业价值观，从而影响世界的能力。因此，我极力主张你在公司内部讨论价值观，包括在公司会议这种公共场合，以及与老板和同事共处的场合。公司需要更多地问自己：我们是什么样的企业？我们想成为什么样的企业？我们想为世界带来哪些影响？具体点说，当我们决定是否削减员工的健康福利金时，企业价值观会给予我们怎样的指导？或者当我们考虑提高产品价格时，企业价值观会如何引导我们？不管我们身居要职，抑或只是初级员工，都能鼓励员工提出此类问题。虽然这听起来有些恐怖，但它激奋人心的地方在于可以让企业变得更出色。这种做法的驱动力在于，企业不仅能赚钱，还能对世界产生积极影响。这和我们在公司里担任什么职位或者处于什么层级毫无关系。

明智的企业已经开始倡导类似的勇敢对话。而且我发现，这类对话在新兴企业中变得越来越重要，包括艾丽薇斯特在内的很多初创企业会有意地打造属于自己的文化，而不是放任自流。它们在创始之初便非常重视企业文化建设，并有意识地就相关问题展开讨论。它们要如何对待自己的员工？它们想对世界产生哪种影响？它们是更看重周详的问题解决方式，还是强调决策速度？它是把股东、客户，还是把员工的利益放在首要位置？它们与员工的关系怎样？它们是真正重视多样性，还是只停留在口头上？明智的企业发现，这些价值观应该被员工践行，并且渗透到企业的各个角落。

每个人都可以影响并塑造企业的文化，方法就是在适当的时机开启勇敢对话。

---

1. “SBW Survey,” Cox Business, June 2013. http://newsroom.cox .com/news-releases?item=680.
2. Bill Barnett, “When Choosing a Job, Culture Matters,” Harvard Business Review, May 2, 2012.
3. Julia Rozovsky, “The Five Keys to a Successful Google Team,” rework.withgoogle.com, November 17, 2015.
4. Charles Duhigg, “Group Study: What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team,” an adapted excerpt from his book Smarter Faster Better, New York Times Magazine, Febru-ary 28, 2016.
5. 投掷侏儒聚会是指，让患有侏儒症的人身穿某种有填充物的服装，参加聚会的人则把这些侏儒投掷到垫子或者墙壁上，这种聚会在美国是非法的。——译者注

第十二章
“拥有真实生活”的对话

在所有重要的勇敢对话中，我认为工作弹性是职场需要探讨的主题之一。我说的工作弹性指的是真正的灵活性和不用感觉羞耻的弹性。例如，人力资源管理手册规定员工可享有6周的产假，我们就可以正大光明地休假，不用遭受他人的白眼；我们因为家庭原因被迫或者想做一段时间的兼职工作，我们对公司的贡献不会因此而被质疑，晋升也不会受影响。

我说的工作弹性是指，公司认可员工都是真实的、有真实生活的人，而非20世纪50年代的理想工人。我们需要把真相牢记心底：做一个真实的人会使我们成长为伟大的员工。

当今社会依旧存在双重标准，女性因此认为自己必须隐藏个人生活（已经生了孩子，或者将来会生孩子，抑或只是在工作之外拥有完整的生活），而男性则能把家庭生活不觉羞耻地摆到台面。这样的双重标准让人感觉非常沮丧。不知你有没有注意过这样的情形，当父亲们早早地下班去观看孩子的棒球比赛时，人们会说：“哎呀，多好的父亲啊！”但是当女人也这么做时，人们认为这是工作不专注的表现。还有比这更糟糕的：长期以来，女性在生了孩子之后，薪水和工作机会便会受到影响；而在某些企业，男性在做了父亲之后，却可以以加薪的形式得到一份“父亲奖金”[注]。

我们有能力帮企业打造一种可以让我们实现完整自我的文化：员工可以自由选择单身、结婚或者生孩子，且不会觉得羞耻，别人也不会对此说三道四。

为了说明这一点的重要性，我首先和你分享一下我亲身经历的故事。在我被美国银行解雇几个月后，我的儿子乔纳森高中毕业了。当我听他做毕业演讲（个人认为，演讲非常有趣，充满洞见，十分机敏）时，感觉这似乎又是一个苦乐参半的结束。整个夏天，经过旅行和打工，他接着便会上大学。他回家探亲的频率很快就会降低，仅限于放长假。我不敢说他不再需要我了，但我肩负的重担似乎要消失了。

几个小时之后，他在床上睡着了。毫无疑问，高中阶段最后几周的学校生活和毕业舞会把他累坏了。接着，他便出现发热和胃痛的症状，以及令人备受煎熬的头疼。所以，我们赶到医院，由于脱水，他进了急诊室。之后，他就回家喝苹果汁了（了不起的现代医学）。

后来，他的胃部和肩膀疼痛开始加剧。我们便又去看了医生，最后确诊是流感，还开了泰诺。后来，当他的痛感加剧时，我又给医生打了电话，对方让我们不要担心，并叮嘱说，如果病情恶化，“早上再给我打电话”。所以，我们又给医生打了电话。接下来的几天，我们一连给医生打了好几次电话。

夜深人静，我坐在他的床边，听着我那几乎长大成人的儿子因疼痛而发出的哭声。医生说这种由流感引发的疼痛很正常，我几乎相信了医生的话。但当我以为乔纳森已经睡着并打算离开时，儿子却说了一句我至少有10年都没听到的话：“妈妈，不要离开我。”

这时，我体内好似穿过一股电流，突然意识到儿子现在确实病得很重，不论哪个医生告诉我他没事，我都不会相信。我完全进入了“熊妈妈”模式，扶他起床，直奔另外一个急诊室。我待在那里寸步不离直至医生尝试了所有的方法来诊断我儿子的疼痛。

乔纳森的脾脏严重肿胀，血液已经从脾脏流进了腹腔。医生几天来都忽视了这个病症（后来我很快了解到，肩痛就是一个重大的信号）。这种情况的原因是单核细胞增多，也就是所谓的“接吻症”。对大部分与他同龄的人来说，这种病症造成的影响极其微小，只会对少

数人造成严重影响。很明显，他属于少数人。由于必须绝对静养才能保住脾脏，他在医院的病床上躺了将近一周。之后的三个星期，他什么也做不了，要想完全康复还需要几个月。在他住院期间，我一刻也没离开过。我想如果我要离开，他也不会让我走。当我们确信他的身体状况最终恢复到了足以去上学的程度时，我和丈夫搬到了离他所在大学不远的一个当地旅馆，以帮助他度过艰难的康复期。

我想说的是，假如我仍然在银行上班，每周有三四天要出差，真不知道如何才能做到这样寸步不离地照顾乔纳森。坦白来讲，我连想都不敢想。毕竟，以前在一家大公司上班时，我的健康也出现过问题。当时我离开办公室去做脑部扫描。当我向领导汇报离开的原因时，他的回应是："好吧，做完后马上回来。"

不是"啊，不，萨莉，你好好照顾自己吧"，或者"天啊，萨莉，但愿你没事"，而是"马上回来"。

为避免你认为我只是为请假找一个借口，或以为我其实是告诉他我要出去做头发，我得告诉你：我确实告诉他我需要做脑部扫描（他也从未问过我结果怎样。诊断结果是：我的症状与压力有关——有这样的上司，这种症状也就不奇怪了）。

所以，假如我仍然在那种无工作弹性的环境中工作，很难想象我能有时间照顾生病的儿子。谢天谢地！儿子生病那会儿我已经开始向创业过渡，所以我可以在很好地照顾家人的同时，继续做自己热爱的事业，不用随时随地担心可能会被开除。后来，乔纳森终于恢复了健康，我心里暗想："天啊，养育孩子可真难。"真不敢相信这事会发生在乔纳森身上，这大概就是倒霉吧。这样一个千钧一发的故事足够我说几年。然而，霉运又闪电般地击中了我。

那是劳动节假日的一个周六的中午，我当时正在厨房收拾螃蟹，满地狼藉，此时女儿打来电话，声音听起来很糟糕："妈妈，我没事。"话音刚落，她便失声痛哭。她出了车祸，检查结果显示，她得了严重的脑震荡。一连几个月，她都无法上学，只能在家自学。治疗前

期，她需要躺在黑暗的房间里接受轻微的刺激，一次就是几个小时。我便和她一起躺在那里，根本不可能把我从她身边拽走。那段时间我又一次觉得，幸好当时没有在前面提到的那家公司上班。

上述事件说明我失去工作欲望了吗？或者说明我失去雄心壮志了吗？绝对没有。它们只不过是生活而已。但重点在于，工作弹性不仅在这样的“重大事件”中才能凸显重要性，因为让我们偏离正常生活轨道的不总是“重大事件”，而是逐步累积起来的“小事情”。“小事情”年复一年地累积，突然有一天，它们变得一点也不小了。

“小事情”累积的速度会有多快？举个例子，在我担任花旗集团首席财务官时，我把自己的工作团队——其中有很多男性——带到巴西进行业务评估，参加客户会议。前一天晚上，我们在外面待到凌晨1点，而我们计划凌晨5点前在酒店大堂会合，以便赶上飞往阿根廷的航班。

当我到达酒店大堂的时候，男士们正四处乱转，还讨论着大家都非常累、睡觉时间非常少的话题。他们全都在抱怨和嘟囔着自己刚刚起床。我呢？我比他们早起了一个小时。为什么？梳妆打扮。什么？你可能感觉不可思议，请容我稍做解释，因为那天早上我打算和团队针对一个我们很少提及的想法进行探讨。

社会要求职业女性要化妆，衣着要得体，看起来要显得“干练”。男士们，注意了，这些都需要花时间！让我们来算一算。

我们假设你不像我这样“难伺候”，你做头发和化妆所花费的时间没有我的时间多。我们再假设你早上梳妆打扮只需要15分钟，但这是平均每天比一般男士梳洗所需时间多出的15分钟（有一次，我的丈夫试图对“女性在梳妆打扮方面花费的时间更多”这一观点进行反驳。他告诉我说，他还要刮胡子。我反驳说，我还得刮腿毛）。一天15分钟不算什么，对吧？没什么大不了，15分钟而已。

其实，每天15分钟相当于一周（5个工作日）1小时15分钟，一月5小时，一年60个小时。换句话说，这个所谓的每天15分钟相当于一年当中整整一个工作周的时间。我还没有计算“其他事项”：发型，发色，打蜡，用镊子拔去杂毛，脸部按摩，普拉提，瑜伽，美甲，修脚，吹风，以及你能想到的其他事项。这些都是职业女性在个人梳妆打扮上要做的事，其中很多都是社会对女性的期待。

我的丈夫说，那就别做这些了，把头发扎成马尾辫，素面朝天地去上班。这样当然不行。研究表明，我看起来“干练”，用有些人的话说叫“像一个高管的样子”，现在的热门说法叫“庄重”，是我在职场劈波斩浪取得成功的重要因素。纽约人才创新中心的调查显示，虽然这可能不是取得成功最关键的因素，但它绝对是成功的“筹码”。虽然只有5%的企业领导者表示他们会把外表作为评估高管形象的一个重要因素，但有83%的企业领导者认为不整洁的着装与女性高管的形象不符[注]。换言之，假如我们不注重外在形象（似乎也包括考究的发型和美丽的眼影），那我们就相当于放弃了展示其他职业技能和素质的机会。所以，小事情往往会累积起来，结果让我们筋疲力尽。

不大不小的事情也会累积。我们承担的家务大约是男性的两倍[注]。我们也比男性肩负更多的照料孩子的责任。在一个有幼儿的家庭里，女性平均每天都会花费一个小时照顾孩子，比如给孩子喂饭和洗澡等，而男性平均每天照顾孩子的时间只有23分钟。这些就是我所说的不大不小的事情。

在职业生涯的早期，我认为女性必须振作起来，因为生活本来就是这个样子。的确，过不了多久我们便会觉得很累，但只要再努力一些，让睡眠时间再少一些，就没有克服不了的困难。但在自己和家人的健康出现问题之后，我的想法变了。我意识到：我们往往没有太多犯错的余地。就好像我们在表演转盘子，要同时转好几个，刚开始感觉还不错。接着，孩子生病了，一块盘子掉了。当孩子没事后，我们

却病倒了。或者当我们没事后，孩子在学校遇到了困难。接着又是“啪”的一声，生活又会一片狼藉。

我们蹲在地上收拾破碎的盘子，结果上班迟到了一个小时。这可真是又一个打击，因为一般来说，当女性因处理个人事务而耽误工作时，人们就会认为她“对工作不上心”了，或者不像“团队的一员”了（没有人会表扬她把家庭放在第一位）。

那我问你：“当我的孩子生病或受伤时，我想要（不，是需要）与他们待在一起的事实是否说明我对工作不那么上心了？”当然无法说明！我可以向你保证，我宁愿自己在工作的时候，儿子健康地在学校上课，而不是在医院的病床上痛苦地挣扎。比如，一个残障儿童要上幼儿园了，母亲想在第一周多陪陪他，这是否意味着她对工作不上心呢？又如，一位刚生完孩子的女性需要在产后第一周进行身体恢复锻炼，接下来的几个月她还要确保孩子的健康，这是否意味着她不够专业呢？

这就是女性正在经历的美国职场，这只是其中一部分。令人感到不可思议的是，时至今日，美国提供带薪产假的企业数量仍然不足1/4注。即便女性之中有人有幸在为员工提供带薪产假的公司上班，也仍然会听到这样的说法：有胆去休公司规定的产假，就意味着你对公司不忠诚。麦肯锡/ LeanIn组织开展的一项调研的结果显示，90%的职场人士认为长时间休探亲假会影响他们的职场地位，因此在美国企业里具有兼职工作资格的职场人士中，仅仅有2%的人会选择享受这项政策注。

这是我生孩子那会儿华尔街人士的普遍心态（如今很多企业的女员工还会抱有这种心态）。我在华尔街还有个故事，不过不是一个让我感到骄傲的故事。当时我在华尔街工作，直到怀孕晚期都一直坚持上班，即便进入待产室，也会接客户的电话。女儿出生两周后，我便重返工作岗位了。我让丈夫扔掉了他在女儿出生的那个月拍下的照片（连同底片），因为照片中的我一边给女儿喂奶，一边对着电脑工

作。我难道不希望自己有其他选择吗？我难道不希望自己能就工作弹性问题开启一次勇敢对话吗？我想你应该知道这些问题的答案。你可以从我犯过的错误中吸取教训，开启一次我没能进行的对话。

然而如今，很多女性在想要孩子的时候做了什么呢？她们往往是“心领神会”地选择离职。我在前文中提到，在我们的整个职业生涯中，职业中断期平均超过11年[注]。我刚刚论述的，就是出现这种情况的最大原因。

再次申明，只要你能看清局势，眼观六路，耳听八方，我并不反对女性中断自己的职业生涯。如果我们策略性地利用好这个时期，它也会给我们的职业生涯带来惊喜，但这仅限于那些我们自己想拥有的职业中断期。如果只是因为工作没有弹性，我们因此没办法做真实的自己，过完整的人生，那么我并不赞同你中断自己的职业。

记住，每个人要中断职业都要付出实打实的代价。前面我们已经提过，一个年薪8.5万美元的女性在其职业生涯中为此付出的成本高达110万美元以上，而且这个数字的前提还是她只休两年长假，且返回职场后工资只比原来低20%（其实我不想让你郁闷，不过有其他研究结果显示，低20%还是从相当积极的方面考虑。《纽约时报》报道称，频繁休假的女性返回职场会面临困难。一项研究表明，只有73%的女性成功地返回职场，且只有40%的女性找到的是全职工作[注]）。

那些没有中断职业的女性“咬着牙”挺过了艰难岁月。你觉得缺少弹性会对她们的积极性与表现有何影响？当你守着整夜哭闹的孩子时，当你为了弥补照顾生病的幼童而休的三天假，不得不工作一整个月时，当你睁着一双充斥着血丝的眼睛争分夺秒地完成报告，只为了及时结束出差回家参加孩子的长笛独奏会（篮球比赛或模拟法庭大赛）时，你觉得你的工作质量能有多好？肯定不好。

假设你必须出席一个会议，但你的孩子正卧病在床，你却不能陪在他们身边，或者你的孩子在学校里闯了祸，而你却不能及时放下工

作和老师见面，或者你原来联系的保姆突然不干了，你只能把6岁的孩子丢给一个在克雷格列表网站上匆忙找到的新保姆，你觉得你在会上的注意力能有多集中？肯定不集中。

所以很明显，当公司在我们需要休假时给我们提供方便，且没有隐性或显性的惩罚，比如在孩子出生后需要休假，在孩子年幼时需要灵活的工作时间，或者在家里发生意外时少出席一两个会议，这些对女性来说，或者对每个人来说，都是好事。

这不仅对我们有益。你觉得什么样的公司会更成功，什么样的公司能激励你发挥最强的技能，能吸引最佳人才，留住优秀员工并能收获多样性的益处？是倡导24×7连轴转的公司，还是允许我们在工作之外有自己生活的公司？是为员工提供带薪产假以及带薪陪产假的公司，还是希望员工在分娩一周后就生龙活虎地来上班的公司？

请注意，我所谓的真正的工作弹性，并非指那些声称强迫员工每月至少休一个周末的公司（另外的28天得去上班），或者那些发布爆炸性通知的公司。比如最近有些大公司着手“为女性员工提供住宿”：我们会负责保姆的交通费，负责卵子冷冻费，甚至提供现场儿童看管服务。

听起来很棒，是吧？对此，我们询问了艾丽薇特网站的成员对这些“特别待遇”有何感想。参与投票的女性中，有60%表示这些条款并没有起到什么实质性作用，反而发扬了这种“永远在线”的职场文化[注]。有位女性表示，包括免费的卵子冷冻在内的这些“特别待遇”是很体贴的，但会让她怀疑它们是不是在暗示她应推迟怀孕时间，直到一个比较“方便”的时候。

值得注意的是，这类特殊待遇通常只适用于高阶白领女性，而这些女性如果有这方面的需要，是自己能负担得起的。话虽如此，有些公司确实“认识到了”真正的工作弹性的重要性，谢天谢地，这样的公司在不断增多。我还记得几年前和赛富时（Salesforce）的人力资源主

管见面时，她告诉我，在他们眼里，员工是实实在在的人，是在职场之外拥有真实生活的人。这家公司不会让员工每周心不在焉地工作60~80小时，而是让他们每周精神饱满地工作30小时，或者20甚至10小时，没有一个员工因工作时间太长而辞职（这家公司最近进行了性别收入差距分析，数据显示相同岗位上的女性比男性的收入低，于是他们迅速提高女性工资以弥补差距，总额达300万美元。公司CEO马克·贝尼奥夫之后表示，在男女平等问题上做正确的事，“没那么难”）。

有些高管表示，这样做的成本太高。不过，这种思维的狭隘性已经越来越明显。在沃达丰(注)的委托下，毕马威会计师事务所（KPMG）近期完成一项调研，结果显示16周的带薪产假实际上可以为大公司每年节省190亿美元。提供带薪产假可以节省公司寻找和聘请员工的成本。是不是很惊讶?

原因是：公司若为新妈妈提供和孩子共处的时间，她们会带着自信返回职场。她们的工作时间会延长，积极性、工作效率和生产力都会提升，因此她们就不会考虑辞职，公司也就不需要再找人代替她们的位置（寻找能代替她们的员工所需要的花费是一名员工年薪的两倍）。

当然，带薪产假等项目也是有成本的，但新手父母大多更倾向于在休完假后返回公司工作。这时，他们的工作效率更高，并愿意在接下来的几年内一直为公司效力。这就是此类项目带来的好处，它会抵销成本，甚至还有盈余。此外，这也意味着他们会继续缴付社保，这不仅对他们有益，对整个经济也有益。

这并非假设，我们有真实案例可以提供佐证。2004年，加利福尼亚州出台了带薪产假政策，这个州的工薪阶层最长可休6周产假，薪资水平是原来的55%（最高可达1104美元）。白宫经济顾问委员会（CEA）对享受此政策的253名员工进行了调研，其中90%的人认为，该政策对盈利、业绩以及工作积极性会产生积极或中性的效果(注)。

此外，我们还应该注意到，这不仅能够帮助公司留住现有人才，还能吸引优秀人才。确实，前途光明的80后会把工作弹性作为选择就职公司的关键因素之一：新一批男性MBA毕业生中有一半的人表示，他们打算把休假承诺作为比职业晋升更重要的考量[注]。

好消息也在不断涌现。研究发现，推行这种“家庭友好型”政策的公司，其股票价格相对更高，在公司发布政策的同一时间股价就会上涨[注]。

即使这两种现象之间没有直接的因果关系，那我也想问你：你更希望在哪种公司工作？是在公开场合大谈特谈公司的“弹性文化”，私下却敦促去做脑部扫描的员工尽快返岗的公司？还是给员工提供真正工作弹性的公司？你认为哪种公司会吸引最优秀的人才？你认为哪种公司从长远来看会更加成功？你认为你会购买哪家公司的股票或产品？

我们已经没有理由继续沿用20世纪80年代的职场文化了。记住，我们女性永远拥有更多的优势。这就意味着，当涉及这些问题时，我们有能力邀请公司投身加入21世纪，因为拥护弹性工作不仅是好的生意，更是未来。这就是为什么说开启相关话题的勇敢对话的时机已经成熟。我们需要在职场上引出对话，讨论为何拥护弹性工作对所有人——公司、股东、同事、家人、我们自己——都有好处。

我们还可以招呼男同胞帮助我们开启对话，比如马克·扎克伯格，他可是这条路上的领头羊。在女儿出生之后，他决定休两个月的陪产假，做出了表率[注]。当然，并非每个父亲都是市值几十亿美元公司的CEO，并非每个父亲都有这种选择。但如果越来越多的男性带头向老板申请休陪产假，那么越来越多的人会不得不加入其中。这种连锁反应会给家庭带来重要影响。据瑞典的劳工市场政策研究所估计，丈夫每休一个月的陪产假，妻子未来的收入就会上涨7%[注]。

我们在开启更多“大规模”讨论的同时，也应当确保自己以正确的方式弹性工作。也就是说，我们在加入一家公司之前，应该就这些问题对公司政策和文化展开调研。另外，如果你被榨干了，甚至公司或老板把你逼疯了，在这一问题上你还可以选择与上级对话，而不是直接辞职。与我交流过的绝大部分女性在她们身心俱疲的时候不会申请休假，也不会试着与上级协商弹性工作，她们会直接递交辞呈。当她们觉得精神振奋，可以重返职场时，却没有一个好的计划。因此，帮自己一个忙，不要立即认输，前去开启对话。

在开启这类对话之前，先要认识到人们刻意回避的问题——弹性工作的女性之前被认为不够忠诚。你应该说明，在生了孩子之后花时间照顾孩子并不意味着我们不敬业或不努力，也并不意味着我们对职业的追求少了几分，这只证明了我们是人。

弹性工作对你的公司是有益的，会让你成为更出色的员工，进而为公司创造更大的价值。去和上司协商交换条件（比如，如果你周五能在家办公，周一早上你会早到一些）要比一个“行或不行”的申请好得多。就像前文提到过的，聪明的公司会加入这个行列，在我们的帮助下它们会更快地做到。如果它们还没开始着手做此事……好吧，是时候迈出第一步了。之后我们会详谈这一点。所以，让我们开启勇敢对话，推动相应政策的实施，实现真正的变革，因为真正的弹性对我们、公司、每个人都大有裨益。

---

1. Claire Cain Miller, “The Motherhood Penalty vs. the Fatherhood Bonus,” New York Times, September 6, 2014.
2. Sylvia Ann Hewlett et al., “Executive Presence,” Center for Tal-ent Innovation, 2013.
3. “Household Activities in 2014,” Bureau of Labor Statistics, bls.gov. Also see Claire Cain Miller, “How Society Pays When Women’s Work Is Unpaid,” New York Times, February 22, 2016.
4. “2015 Employee Benefits,” Society for Human Resource Man-agement.

5. “Women in the Workplace,” LeanIn/McKinsey & Co., 2015, http://womenintheworkplace.com/#key-findings.

6. “Retirement Readiness Center,” TIAA-Cref, tiaa-cref.org, retrieved February 18, 2016, https://www.tiaa.org/public/ retirement-readiness/women.

7. Judith Warner, “The Opt-Out Generation Wants Back In,” The New York Times Magazine, August 7, 2013.

8. Ellevate Network poll, 2015.

9. Ivana Kottasova, “Company Offers Moms 16 Weeks Off on Full Pay, Even in the U.S.,” CNN.com, March 6, 2015.

10. “The Economics of Paid and Unpaid Leave,” Council of Eco-nomic Advisers, whitehouse.gov, June 2014.

11. Kristen Bellstrom, “Exclusive: More than Half of MBAs Say They Will Put Family Before Career,” Fortune, October 12, 2015.

12. Michelle M. Arthur, “Share Price Reactions to Work-Family Initiatives: An Institutional Perspective,” Academy of Manage-ment Journal 46, no. 4 (August 2003): 497–505; Alex Edmans, “The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, with Impli-cations for Corporate Social Responsibility,” Academy of Man-agement Perspectives, August 17, 2012.

13. Matt Haber, “For Some Men, Mark Zuckerberg Is a Lifestyle Guru,” New York Times, February 27, 2016.

14. Katrin Bennhold, “In Sweden, Men Can Have It All,” New York Times, June 9, 2010.

第十三章

用幽默化解偏见

前面我们一直在探讨职场至关重要的“大命题”，诸如就企业价值、弹性政策与多样性措施等话题开展勇敢对话。

性别问题每天都在发生，与此相关的对话的重要性也就不言而喻了，因为每个人都在某种程度上和某些方面被传统的性别规范教化了。了解这些教条，呼吁人们关注，公开展开讨论可以化解性别问题，这些是每个人都能做到的（如果你说自己在某些方面没有性别偏见，那我向你保证——你有，我们都有）。主动学习，仔细观察，把细节都整合到一起，你可能就会看到人们对待男女的差别了。

不久前，我和一位男士谈判一项收购。这位男士享誉国内外，自称支持女性从商。在我们的谈判过程中，他偶尔会突然略显惊讶地冒出一句：“你真是一个很棒的合作伙伴，能和你合作，我太高兴了！”我会感谢他，也夸奖他是一个很好的合作伙伴，并且我们会继续合作。几周之后，他还会以相同程度的惊讶说出同样的话。在我第一次与他的董事会成员会面时，他说：“她真是太棒了！非常乐观，跟她合作真愉快。”

最后，我终于意识到为什么他反复强调这件事，好像它是一个多么了不起的发现。因为我曾在华尔街经营大企业，而我是一个女人，所以他以为我会是一个混蛋。更具体地说，他可能认为我一定是一个混蛋，才能以一个女性身份在“男人的世界里”获得成功。

事实上，我不应该惊讶，因为我也有同样的偏见。我第一次真正认识到这一点是在成为桑福德·伯恩斯坦调研主管的时候。当时我还不

认识这个行业的其他资深女性，所以我决定和华尔街的其他女性多多接触。我觉得分享一些经验不会有什么坏处。

首先，与我会面的是摩根士丹利的一名女性高管。那个年代还没有谷歌，所以在去见面的路上无法搜索她的背景和照片。我记得当时去见她时，我在脑中想象着她的样子（我们平时都是这么做的）。我将她想成一个老女人：可能身高190厘米，体重200多斤，头发盘成一个发髻。哦，就像《玛蒂尔达》中脾气很坏的女校长阿加莎·特拉奇布尔那样。结果我走进去发现，她的身高大概只有162厘米，腰身盈盈一握，很风趣。

当我离开的时候，我告诉她："我必须坦白一些事情，我原本把你想象成了一个又胖又丑的泼妇。"她说："我也是这样想你的。"研究表明，大多数人认为在女性身上，成功和可爱是负相关的[注]。换句话说，我们倾向于把成功的女人想成长相丑陋的人。讽刺的是，我们女人也这样看自己。

后来我和另一位华尔街女性会面时，我们把这事儿当笑话一样说完后交换了看法，这让我们都意识到了自己的偏见，也让我们放弃了这种偏见。那次谈话虽然没能造就我精准探测偏见的能力，但确实改变了我的看法，算是迈出了一小步。

还有另外一个故事。那是几年后的晋升季，我在美邦的高级管理团队围坐在桌子旁，对董事总经理候选人进行了几个小时的审查。轮到迈克了。他打破了常规，很有"闯劲儿"，也因此"做成了事儿"。我们注意到人能具备改变局势的能力真是太好了。在美邦，我们需要迈克这样的后起之秀让我们保持快节奏，需要有人来鞭策推动，当然也需要那些能突破自己能力的人。正因为如此，迈克被提拔为总经理。

接下来就是"苏茜"。她也"做成了事儿"，也有"闯劲儿"，也"打破了常规"。有人指出，考虑到市场环境的稳定性，打破常规并不那

么“令人印象深刻”。另外，她的这种进取与好斗也暗示她有时会惹恼别人。我们认为协作文化对我们来说很重要，是我们内在的一部分。

我们建议苏茜找一名高管教练，以磨平她的棱角。如果她在教练的指导下能有所进步，能在可控的范围内打破常规，我们就会重新考虑让她在第二年晋升为总经理。

我们刚刚用了相同的词语描述了两个个体，且他们有着几乎相同的表现。我们刚刚提拔了一个，而对另一个差不多算得上惩罚了，但这两种行为看起来完全相同。

我真希望告诉你，当时是我立即注意到这些行为并立即指出其问题所在，但那个人不是我。我真希望告诉你，是人力资源部的女主管指出了这个问题，但也不是她。实际上，是我的另外一个直接下属（一名男性）指出了这个问题。大约10分钟后，他把主题拉回到这个问题：“嘿，伙计们，我刚刚坐在这里想……你们意识到我们刚刚做了什么吗？”

他说得对。这对所有人来说都是一记警钟。我们立刻转向，让他俩都获得了晋升。我们请来了一名高管教练，但不是为了苏茜，而是为了所有人，让我们能更清晰地意识到这些偏见。

这件事说明，我们都有性别偏见。有时候在这个问题上，女性比男性更迟钝。从某种程度上说，这是说得通的。我们认为“嘿，我是一个女人，我不可能对女人有偏见吧”，但不幸的是，这种想法并不总是能够站得住脚。

在几年前的一场晚宴中，我坐在一家大型银行的董事旁边。我没能控制住自己，就温和地指责这家银行怎么没有女性职员向CEO汇报工作。当然，人力资源部门还是有几个女性的，但在盈亏业务领域并没有女员工的身影。我觉得这是CEO的失误。

“哦，我们也很想有一位女员工向CEO汇报工作，”这位主管告诉我，“但公司里没有女员工想做这种工作。”

我的第一反应就是：“您说的是真的吗？”事实是，我以前就知道这家公司，现在也知道，并且十分了解。所以，我告诉主管，我可以立马说出五位女员工的名字，她们不仅想获得一个能直接向CEO报告的高阶职位，而且还能胜任这种工作。

我认为这家公司或这位董事并非在找借口故意不提拔女性，而是真心认为公司里没有女性对这些职位感兴趣。为什么？这究竟是怎么回事?

我们知道，女性不太可能会为工作或晋升而主动出击。女性在认真考虑竞争某岗位之前，要求她们竞选职位的平均次数多达6次[注]。在高中的时候，我们举手回答老师问题的概率要比男生低得多[注]。

缺乏自信可能会揭示一系列问题，包括为何女性甚至会对自身的资质抱持偏见，这导致我们错失机会，并缺乏抱负心。我们要对自己发起勇敢对话，确保每个人都能展示最好的自己。

这个故事的绝妙之处在哪里呢？虽然这位董事是女性，在业界取得了很高的成就，但是她也有这种性别盲点，无法看出周围的女性和她一样有雄心壮志。和其他女性谈论这些问题可能和跟男人谈论这些问题一样困难——或者更难，因为作为女性，我们很多人都认为自己非常了解这些问题。这为我们开启对话提供了更多的理由，不是吗? 现在，如果你花5分钟仔细观察职场，就会知道，性别偏见并不仅仅是关于谁先于谁升职，或者谁向CEO汇报，而谁没有。很多细微的歧视，随着时间的推移逐渐积累，形成了如今如此艰难的工作环境。

还有另一种行为值得注意——“男士说教”。对于那些缺少经验的人来说，“男士说教”这种习惯真的是太烦人了。有些男人觉得有必要放慢语速向女人解释事情，并且用两个音节的词来表达，就好像我们是孩子，不能很快领会其含义似的。我敢打赌你在职业生涯的某个时刻肯定遇到过这种情况。我经常遇到，尤其是在公司大楼2层办公的那

个男士。不只我注意到了这一点，有时候团队的人会开我的玩笑，模仿他的样子以很慢的语速跟我说话。

并不是只有我这样，根据艾丽薇特的调查，将近一半的女性每天至少被“男士说教”一次[注]。这不仅很讨厌，而且极具侮辱性。据《商业内参》[注]报道，实际上，“男士说教”使美国经济每年损失2000亿美元。这个数字乍一看很大，但仔细一想，他花在解释上的工夫（假设每分钟10个字），足够你把所有的工作做完。

一些无意识的职场偏见所折射的问题更加令人寒心。例如，办公室可能冷得如同冰柜一般。因为大多数公司都把温度调节器设定在一个男士穿西装会倍感舒适的温度上，且一般是三件套的羊毛套装。有时，即使室外温度已经达到21摄氏度以上，男士也被默认为可能穿着一件厚外套。结果很多女性穿的是很薄的无袖连衣裙，我们感觉每次去上班的时候都会被冻死。我以前去上班的时候都会多带一条披肩和一双袜子，但还是会被冻得发抖。在美国银行某分行工作的时候，我得一直戴着手套。没办法，我的手指都冻麻了，我可不是天生的冷血动物。我听一些女性说，为了保持体温，她们不得不每天带着毯子来上班，在桌子底下安放小型供暖器，或者整天喝热咖啡。

我第一次注意到温度问题，是我在桑迪·威尔面前面试一份工作的时候。每次去他的办公室，回家后我都会告诉我丈夫，我对这份工作充满热情，以至于在每次会议上我都会发抖。几次之后，我意识到这并不完全是因为自己对工作充满热情，而是因为太冷了。

这并不仅仅是舒服与否的问题。如果我们调高办公室的温度，不仅能省钱，还能提高工作效率。研究表明，当办公室的温度从20摄氏度上升到25摄氏度时，打字错误会减少了44%，工作效率能提高150%[注]。此外，据美国能源部估计，通过将恒温器从22摄氏度提高到25摄氏度，大约可以节省11%的电费[注]。

我再举一个职场性别偏见的例子，它更加微妙。不久之前，我在一所商学院面向750名毕业生做了一次演讲，假设男性有450名，女性有300名。当学生们走过讲台时，一名资深教员会与他们一一握手，握手速度非常快。在他与100多个毕业生握手之后，我注意到一个细节——他和每个女生握一下手，也和每个男生握一下手，但是他会拍一拍男生的肩。

我又看了一会儿，确定了他的这个规律，然后把这个发现告诉给坐在旁边的女教授。

“不会吧？这不可能！”她悄悄地回答我。

“你自己看。”我告诉她。

然后我们一起观察。接下来的20个、50个、100个学生，都是这样。一直到第750个人，他几乎和所有的男生握了手，还拍了拍他们的肩。女生中只有一人享受了这个待遇，其他人都只是握了手。这有什么大不了的吗？就这件事本身而言，没什么大不了。当然不是什么大事，有很多理由来证明这件事和偏见无关。但在职业生涯中，所有这些（不论是象征性的，还是表面上的）动作都可以传递一个非常明确的信息。与女性相比，男性获得了更加微妙、更加不引人注意的支持，而我们女性得到的微妙的信息是：你们是局外人，“不是其中的一分子”。

当然，我们现在知道，并非只有男性在向外传达“女性不属于商业世界”这一信息，更不用说高层领导了。不管这种信息是来自男性，还是来自女性，其传递出的微妙的性别偏见都十分紧要。这不仅和员工工作积极性有关，还与招聘优秀人才有关，对于公司的底线更是至关重要。正因为它很重要，所以像脸谱网这样明智的公司才会为员工提供相关培训，像苹果这样的公司才会首次公开发布其员工特征的统计数据。很多公司之所以这么做，不仅因为这是正确的，也因为它们意识到这代表了一种真正的竞争优势，能够帮助公司吸引、留住精英，并激活他们最优秀的才能。

我们都应该通过指出职场存在的性别歧视，进而加以纠正（不管它如何细微）。如果我们的方式正确，会因此赢得尊重。小规模讨论很有价值，确实，职场中的勇敢对话可以是在CEO出席的大型会议中发起的，但也可以是我们和拉里（或南希）在走廊里或在自助餐厅排队时进行的。会议结束后，我们都可以把某人拉到一边，说："拉里，不知道你是否注意到，其实你在会议上多次打断了简，但你从来没打断吉姆。"或者说："南希，不确定你是否注意到了，这是萨曼莎的好主意，但你把它说成了约翰的功劳。"

你还可以更勇敢地说："拉里，不知道你是否注意到，其实你在会议上打断了我好几次。如果你能先让我表达自己的观点，然后再纠正我的观点，我会十分感激。"或者说："拉里，你一直在告诫我，若想晋升，我需要在市场营销方面获得更多的经验。现在我已经很有经验了，已经准备好要升官儿了。"

我知道开启这些对话不是很容易，但它们很有效，尤其是当我们带着一点幽默感阐述事实时，这些对话指向的就是合作而非对抗性讨论。这样一来，这些对话会引导我们合作解决问题，一起想办法共享信息，让我们的公司变得更好。当然，有些对话很难把握，但是否开启此类对话的决定权在我们手中。

---

1. Marianne Cooper, "For Women Leaders, Likeability and Suc-cess Hardly Go Hand-in-Hand," Harvard Business Review, April 30, 2013.
2. Marcia G. Yerman, "Women + Politics = Change," Huffington Post.com, May 25, 2011.
3. Mary A. Lundeberg, Paul W. Fox, and Judith Punccohar, "Highly Confident but Wrong: Gender Differences and Similari-ties in Confidence Judgments," Journal of Educational Psychology 86, no. 1 (March 1994): 114–121.
4. Ellevate Network poll, February 6, 2015.
5. Shane Ferro, "America Needs to Stop Wasting Billions of Dol-lars on 'Mansplaining' Every Year," Business Insider, January 30, 2015.

6. Susan S. Lang, “Study Links Warm Offices to Fewer Typing Errors and Higher Productivity,” Cornell Chronicle, October 19, 2004.

7. Petula Dvorak, “Frigid Offices, Freezing Women, Oblivious Men: An Air-Conditioning Investigation,” Washington Post, July 23, 2015.

第四部分

砥砺前行

我们已经讨论了如何让自己和公司增值，让我们自己和其他女性在当下的变革中占据有利位置。但是革命尚未成功，我们仍需努力，为了我们的女儿、孙女以及她们将要生活的世界更美好，我们应把现在的事情做得更好。还记得无论是在财富上，还是在经济影响力上，我们都拥有巨大的能量吗？还记得我们拥有越来越大的能量，可以开创反映我们价值取向的营利性企业，进而推动我们希望看到的变革吗？还记得我们在消费支出中占了超过3/4的份额吗？还记得我们控制了数万亿美元的可投资资产吗？把这些都整合到一起，就是我们手中的力量。

我们可以利用这种力量在全球范围内帮其他女性提升自身价值。当我们投资女性并支持女性创立的公司时，我们就为自己的家庭、国家和地球赢得了一个伟大的胜利。

第十四章

开启自己的事业

我们正步入一个女性创业的伟大时代，这对我们自身、我们的事业、我们的家庭，以及我们的经济，都会产生巨大的影响，也赋予我们离开那些不重视我们的公司的自由。它可以让我们有能力白手起家，创建拥有舒适的工作环境，能对社会产生预期影响的那种企业。

以前，女性的职业选择空间很有限：为一家已成立的公司工作，然后离职进入另一家公司，或辞职回家带孩子。如果我们创业，就需要巨大的成本和努力：我们必须为产品制订计划，为产品装配流水线雇用人员，建立产品制造工厂，购买或制造机械，建立产品配送系统，还得在三个全国性的电视台中选一个斥巨资为产品做广告。

现在呢？正如你在前文读到的，我们看到了多种力量的汇聚。创业作为一条职业道路，日益变得可触摸，有吸引力。越来越多的女性愿意冒险一试[注]，也有越来越多的人萌生了创业的想法：艾丽薇特网站中有31%的成员表示她们已经开始创业，28%的人计划在未来几年内创业，16%的人表示未来可能会有这样的计划[注]。当然这个投票群体不完全具有代表性，但指向的趋势是很明显的。

毫无疑问，创业的工作量很大。就我而言，和很多女性一样，我喜欢繁重的工作。我更喜欢把所有的工作和时间都投入自己的团队和工作（经济上如此，情感上更是如此），我知道很多女性和我有相同的想法。

我坚信，女性创业风潮的到来并非偶然。技术确实具有支持作用，但从本质上来说，它的根源在于女性自身的才能，足以让我们成为优秀的企业家。试想一下成功的企业家需要具备哪些素质。创业需

要远见和激情——在这方面，女性对“使命与意义”的追求给了我们这两样东西。创业可能风险重重，所以你需要很好地管控风险——我们具备了；创业非常复杂，所以你需要具备化繁为简，着眼大局的能力——我们具备了；还有一点，就是追求长远发展很重要——我们也具备了。最后，如果我们能紧跟时代步伐，不断学习未知领域的知识，我们成功的概率就会大大提升——太好了，我们就是这样做的。所以技术变革（及其带来的机会）使得我们更容易地将这些特质充分发挥出来，掌握并利用这些引导女性创业时代的力量。

1.越来越多的人承认，从多方面比较来看，由女性领导的新公司比那些只由男性领导的新公司更成功。许多业内权威都承认这一点，例如，首轮资本公司（First Round Capital）最近报告说，有女性领导的公司的绩效比领导团队全是男性的公司要高63%。注

2.我们开始看到一大批鼓舞人心的优秀女性企业家发挥了先锋模范作用，成为渴望创业的人的榜样。女性创办并经营的企业非常成功，比如“23与我”（23andMe）、T台租衣网、真真网、试用盒（Birchbox）、斯潘克斯（Spanx）、斯迪克·菲克斯电商（Stitch Fix）、干发社、巴宝社（BaubleBar）、汤丽柏琦（Tory Burch）、诚实公司、豪斯（Houzz）、琳达、《赫芬顿邮报》、《传闻社会》（*Hearsay Social*）、灵魂计划（SoulCycle）、学习理财（LearnVest）、缪斯网、妈咪公司（Mom Corps）、梅巷（Plum Alley）、健身共享（ClassPass）、响铃铛（Mightybell）、斯特拉&道特珠宝、易集（Etsy）、坏女孩网站（Nasty Gal）、哇哦哇哦网（wowOwow）、波特女士（Net-a- Porter）、国王巷（One Kings Lane）、theSkimm……

对于这些强大的女性来说，她们不需要按照“男性俱乐部”的规章办事，也不用请求他们的许可。她们永远摒弃了女性企业应该是规模小、可爱或仅限于销售“女性产品”的观点。她们的成功尤其引起了80

后女性——未来的女性领导者的共鸣——当我进入商学院和大学校园时，创业是我和女同学们每次见面都会谈论的话题。

3.支持女性企业家和女性主导企业的生态系统正在完善。越来越多的为女性量身定制的组织破土而出并不断壮大。这些机构主要为女性提供一些培训、人脉、创业指导以及资金来源介绍服务，比如美国西海岸的阿斯蒂亚（Astia）、东海岸的思林博德（Springboard）、阿联酋阿提哈德航空公司（EY）的“女性创业成功行动”，以及托利·伯奇基金会（Tory Burch Foundation）。能够为企业家提供有价值的同行和商务人脉的女性网络还包括我自己的艾丽薇特网站，以及其他职业女性网络，如联合职业女性加速关系和发展（UPWARD）、女性2.0（Women 2.0）、莱沃·利格（Levo League），以及美国职业妇女协会。

这些组织以及上百家小型女性创业网络的出现，源于越来越多的人认识到，蛋糕可以无限地做大。加入这些网络的女性都明白，美国企业中只有一个女性高管席位的旧时代已经过去，如今能成功的女性企业家绝不止一两个。她们中间没有职场女王，都注重维护关系。确实，在当今社会，人人都能分一杯羹。我们可以彼此合作，完成一个人无法胜任的工作。鉴于女性企业家面临的特殊挑战，一个强大的女性创业网络的存在十分必要，这些网络正以极快的速度不断成长。

4.技术成本正在迅速下降。这就使得企业家能够以一种几年前我们根本无法想象的方式开始创业。美林耗费超过10亿美元才打造了一个投资平台，而建立艾丽薇斯特投资平台的成本只是它的零头。从过去地下室一排排的服务器到现在的云计算，从过去从零构建所有代码到现在使用开放代码和高级软件在其他平台上编辑代码，从过去投资发展专利技术到现在只构建微分器，将其余部分外包出去……今天，我们完全可以在技术平台上以极低的成本创建竞争力强的公司，成本只占过去公司成本很小的一部分，但使用的技术是10年前、5年前甚至在某些情况下是6个月前还未曾出现的。

5.经营企业的其他成本也在下降。你可以选择以自由职业者完成某些任务。你可以选择短租众创社区这样的共享空间作为工作场所，而不用签订长期租赁合同。你可以将人力资源或会计等工作外包出去。你可以使用视频通话（FaceTime）和谷歌环聊（Google Hangouts）等软件进行视频会议，而不是像以前那样为了进行“面对面”商务会谈而花费上千美元的差旅费。你还可以选择使用免费的云服务，省下购买软件许可与租用服务器的费用。

6.社交媒体革命。正如我们在第二章中提到的，另一堵将企业与客户和潜在客户分隔开来的墙已经倒塌。过去，如果你想与客户交流（实际上，大部分时间都是你在说话），得花几万甚至几十万美元购置电视上的几秒钟、广播里的几分钟或者几平方英寸的印刷品，成本高昂。今天，社交媒体允许我们与真实的客户进行真正的对话（当然，我们必须得从狂轰滥炸的信息狂潮中杀出一条路）。有时候，这些对话是免费的，比如在脸谱网、领英、推特等平台上。如果在推广公司或产品时，我们要发布一些有用、有益、有力的信息，曾经的障碍已然消失，我们可以一吐为快。

7.女性企业家的融资渠道数量前所未有的多。首先，我们认为传统的风投结构并不适合女企业家。尽管有数据证明，有女性加盟的创业团队的回报率远高于只有男性的团队，但女性领导的初创公司只获得了约7%的风投资金（我并不是说我们在1972年、1985年、1996年或2005年收获的风投资金不到10%，这可是2015年的数字）[注]。

我最近和一位知名的男性风险投资人喝咖啡，他非常直率地告诉我出现这种现象的原因：做风投工作的大多数是男性，他们在投资初创公司时会进行“模式识别”。也就是说，他们会寻找以前取得成功的项目，在此基础上推算什么项目会成功。所以如果女性没有获得资助，那么就无所谓存在什么模式，然后女性还是得不到资助，依然不存在任何模式……你明白了吧。

如果让女性风险投资人进入这个行业，打破这个死循环呢？如今确实有几个风险投资人是女性，且实力惊人。但风投是一门“学徒”生意，初级风投师得在资深风投师的指导下入行。这位资深风投师告诉我，传统观点认为，要真正学会这门技艺需要10年甚至更长的时间。

根据学习曲线图，如果这个行业在今天决定改变，我们或许可以在10年后看到最终结果。幸运的是，女性的其他融资渠道也在不断涌现，它们有助于女性发挥所长。我们见证着众筹平台的巨大增长，包括梅巷和投资组合（Portfolia）等面向女性的众筹平台。这些众筹平台在女性成功创业的过程中发挥了重要作用。根据众囿网（CircleUp，一家基于消费者产品的私募股权投资平台）给出的数据，女性创业者通过众筹融资的创业项目的成功概率是通过传统银行融资的项目的9倍，是通过风投融资的项目的5倍。在众筹成功率方面，女性也比男性更成功。以众筹网站Kickstarter上的科技创业公司为例，女性的成功率为65%，男性的成功率仅为35%[注]。有些人推测，这是因为女性在这类网站上的演讲更完整、目标更具体，且目标资金数目更合理。

不仅仅是众筹，也有一些天使投资集团专注于对女性主导的企业进行初期阶段投资，比如百老汇天使（Broadway Angels）、管道天使（Pipeline Angels）、金色种子（Golden Seeds），以及面向女性的商业贷款（通过汤丽柏琦基金会）。

这是一个公平的竞争环境吗？不是。如果有更多传统的风投师“明白这一点”，情况会好些吗？是的。但其他所有这些融资渠道意味着我们正在建立真正的动力，并且我相信，风投行业最终（尽管是缓慢地）也会跟进。

我有一位朋友名叫吉娜·比安基尼，她是响铃铛的创始人兼CEO。她总是提醒我，不要忘记“最便宜的资本形式”，即营收。打造优质的产品或提供满意的服务，顾客就会买账，再将收益投资于业务。这种增长方式更加持续，且风险更小。

我们开始意识到，创业不再仅仅是年轻人的选择，它在各个年龄层的影响力正在逐步扩大，慢慢地变成一个真正平等的机遇。我看到越来越多的“特定年龄”的女性在孩子上大学后，发现自己的时间太多了（当然是与孩子童年时期的分身乏术相比）。另外，不要忘记女性活得更久的事实。我们拥有宝贵的经验，年长的女性可能会拥有足以承担一些商业风险的储蓄和理财手段。

于是，创业浪潮并非只席卷了年轻人：想想阿丽安娜·赫芬顿和她的《赫芬顿邮报》；想想朱莉·温赖特和她的真真网；想想乔妮·埃文斯和她在媒体界的女职员，以及她们建立的哇哦哇哦网；想想黛博拉·杰克逊和她的梅巷。好吧，算我一个，我也是在年近50岁时开始创业的。那么女性创业的影响是什么呢?

1.成功会持续带来成功。女性经营成功的企业越多，她们得到的投资就越多。

2.女性经营的企业会推动经济增长。其中许多企业会让其他女性的生活变得更好（也更有趣）。关于男性是否能开创像T台租衣网、试用盒、干发社或者艾丽薇斯特这样的企业，我是持怀疑态度的。

3.这些企业也为其他女性（和男性）提供了很好的工作场所。这反过来给了我们更大的能量，因为好的工作场所越多，我们就越容易逃离那些不看重我们、不提拔我们、工作无弹性、薪酬不公平的公司。我们会离开，并且人数可观。

我很喜欢自己的企业家身份，因为我能够把一路走来学到的所有东西用以处理一个很重要的问题。我能不断地学习。我相信我们在艾丽薇斯特做的事确实有助于消灭性别投资差距，并且会产生深远影响。创业精神在某些方面契合了独特的美国精神，并驱动着经济发展。所以，创业是一段美妙得难以置信的经历，但并非每个人都适合创业。我常说，创业比经营美林困难得多。其实，我在创业之后才开始失眠。这是我唯一真正失眠的时候，一夜接着一夜。

尽管并非每个人都适合创业，但对很多女性来说，适应创业要比扭曲自己去适应毫无弹性的企业文化好得多。许多人认为，用那些不眠之夜换取创业带来的弹性和机会是值得的。要想确定这种转变是否适合你，你需要考虑以下几个问题。

首先，是实际情况。创业不顺利的时候，你是否有足够的资金来支撑自己？尽管媒体报道了很多一夜暴富的故事，但大多数企业家的成功并非一夜之功。作为一家初创公司的创始人，我可以告诉你，在创业初期，问题不在于你能赚多少钱，而在于你可以赚多小的钱，以及这样的情况能持续多长时间。

当时，我很快就意识到，初期收入并不是指存在银行里的钱，因为如果把钱投入市场做研究，做产品测试等，可以帮助企业获得更大的成功。此外，如果你想成功，那么把钱投进初创企业，回报要比你从银行获得的利息高得多。

然后是“梦想”。如果想成为企业创始人，你有没有一个真的充满热忱的想法？你是不是几乎无时无刻不在谈论和思考这个想法，把你的朋友都说烦了？你会不会在某个完全不同领域的研讨会上草草记录下这些想法？

如果你想加入一家初创企业，那么创始人的愿景能让你全身心地投入其中吗？如果不能，那你可能需要认真思考一下要不要冒这个风险。

你还要问问你的内心，当这种转变成为日常生活的一部分时，对你而言意味着什么。你是在追求杂志封面或好莱坞电影刻画的初创企业，还是在更长远地考虑经营一家公司的实际情况，做更实际的打算？在你的构想中，你是想在一个安置着台球桌和手工咖啡机的阁楼里待几年，之后成为一个亿万富翁，还是真的想努力从零做起，白手起家？你是否对你要投入精力和努力的想法充满热情，并决心把它做大？你是否具备领导团队的个性，勇于飞蛾扑火，还是你是那种喜欢遵循现有规则，接受他人指令的人？

这就需要你对自己绝对诚实，看清自己的动机和最佳状态。你是否会盼望着在正式的年终总结中获得反馈，还是更喜欢把市场反馈作为反馈？你更愿意让老板告诉你该做什么，为你设定最后期限，还是更喜欢按照自己的时间安排与方式来工作？你有拖延症吗？你有自嗨型人格吗？你是喜欢在饮水机旁花半天时间抱怨你的同事或者和他人交流每晚必看的电视节目，还是更喜欢单独工作的空间？你是否会担心钱的问题，还是已经准备好花一大笔钱了？你是讨厌寻求建议和反馈，还是愿意向你认识的每一个人，以及他们认识的每一个人，寻求帮助，为这个世界做点贡献？

要成为一名企业家需要一种特定心态：做事主动，对某项业务充满激情，乐观甚至有些异想天开，能化解激愤的情绪，也能释放压力；摒弃不良竞争方式与虚张声势，跟随自己的节奏慢慢发展；也得像大多数女人一样，喜欢学习。相信我，不管你认为自己知道多少，或者这些年你积累了多少专业技能，并非所有知识都可以拿来就用。当你向企业家迈进时，学习曲线会十分陡峭。

要想成功，就得做好“豁出一切”的准备，因为你肯定会经历失败，问题只在于失败的原因、程度，以及恢复速度。你肯定会遭到拒绝，问题只在于如何尽快忘掉拒绝。我认识一位非常成功的职业规划网站的创始人，他在募集到资金之前，曾被数十家风投公司拒绝。这种事很寻常。你是否有勇气和毅力面对一切否定，直到得到肯定的答复？

你是否已经准备好利用你在职业生涯中拥有的一切，比如你的技能和（更重要的）你的人脉？强大、高质量的人脉已被证明是企业家成功的关键因素之一[注]。

你还不能确定自己是否已经准备好？那么，如果可能，冒险之前先试一下水。在正式开始创业之前，我花了一些时间，以正式的和非正式的方式向企业家提建议。他们获得了我的专业知识，而我则实践了一下在美国的企业体系之外工作的想法。

最近，我们请了一位杰出的企业家到艾丽薇斯特做分享。她的初创企业获得了投资，如今风头正劲。换句话说，她“梦想成真”了。有观众问她，创业是不是很有趣。她踌躇了一下，说：“有趣？不，并不有趣。”我知道她的意思。作为一名企业家，你不能空挡滑行。创业让人谦卑，充满压力，也十分艰难。但是她想回去为别人工作吗？她想花自己的时间去发展别人的生意吗？门儿都没有。我也不愿意。如果在回答完所有这些问题后，你确定创业很适合自己，那就系好安全带，准备迎接一场激动人心又收获满满的旅程吧。

---

1. Carl Schramm, “Millennial Women Are Burning Out by 30 . . . and It’s Great for Business,” Forbes, November 12, 2012.
2. Ellevate Network poll, August 24, 2015.
3. “Ten Year Project,” FirstRound.com, retrieved February 19, 2016.
4. http://www.fastcodesign.com/3027458/your-startup-is-more-likely -to-get-funding-if-youre-a-man.
5. Lydia Dishman, “Is Crowdfunding Leveling the Playing Field for Female Entrepreneurs?,” Fast Company, June 29, 2015.
6. Kelsey Libert, “Your Network’s Structure Matters More than Its Size,” Harvard Business Review, February 23, 2016.

第十五章

会投资的女人更优秀

金钱就是力量。女性拥有的金钱越来越多。或许你已经厌倦了我总是在谈我们控制着5万亿美元的可投资资产，其实情况会更好。到2030年，美国2/3的财富将被女性掌控[注]。加上未来几十年内会发生的财富转移，我们将会继承40万亿美元中的70%[注]。购置房产的女性数量比单身男性高出许多[注]。一些研究数据表明，女性马上就要占据美国百万富翁群体的大部分江山[注]。

这就是一种力量，它不仅能改善我们自身所处的环境，还能让世界朝着有利于所有人的方向前进。这正是我们想做的。前面我们已经谈到，女性的干劲来自她们希望在有生之年能对社会有所影响。还记得人才创新中心的数据吗？全球90%的女性表示自己具备社会影响力[注]。如今我们开始认识到自己手中的钱，不论是捐赠、消费或投资，都是一种扩大影响力的强大手段。

讲到捐赠，巴克莱银行的统计结果表明[注]，女性捐赠的金额在其资产中的占比几乎是男性的两倍（3.5%:1.8%）。因此，女性拥有的钱越多，我们捐的钱就越多。

讲到消费，这也是我们施加影响的方式。比如，如果我们一致认为，不该让孩子看到小卡尔的广告（就是那些用西瓜皮盖着模特胸部的广告），认为这些不符合我们的价值观，便不会再购买这家公司的产品，事情会变成什么样呢？

过去，我们得通过自己的观察或他人的评价了解一家企业的价值观。如今，这种情况正在发生改变：我们拥有各种渠道了解公司的价

值观。更准确地说，我们动动手指就能知道企业是否真的在践行它所宣扬的价值观。比如买手网，你在出门逛街时发现一件心仪的产品并打算买下，如果你对其生产企业对待女性的态度很感兴趣，那你可以拿出手机扫描产品上的条形码，这款应用会提供该企业的性别多样性评级，然后你就可以决定是要花钱支持它，还是选择另一家公司的产品。因为大数据技术每天都在进步，所以这种透明度只会不断增加。这就是女性利用捐赠和消费产生影响的方式。另外，投资也是我们用钱辐射影响的方式。如今，大多数投资者会对他们的资产进行分类。他们希望以最高风险调整投资资金，还有每年捐给慈善机构的资金。

其实，不用划分得如此清晰。通过引导投资表达个人的社会、环境、政治的价值观——正在主流化，这在很大程度上是由女性推动的，且女性人数在不断增加。一份研究报告表明，约有一半的富裕女性表示对关于环境或社会议题的投资感兴趣，而这样的男性只有1/3[注]。另一项研究表明，大约77%的女性想投资于拥有多元化领导团队的公司[注]。还有一组数据显示，76%的女性愿意学习更多关于可持续投资的知识（这个数字在80后中达到了84%）[注]。

我们讨论的不是零花钱。可持续和负责任的投资论坛（Forum for Sustainable and Responsible Investment）指出，2014年初，美国的社会责任型投资资产为6.6万亿美元，仅两年就增长了76%[注]。是的，这就开始辐射影响了。

更有趣的是，尽管大部分华尔街传统派仍有点儿藐视这种类型的投资，其中一项调查显示，39%的理财顾问声称他们进行了“影响力投资”。其中，20%的人给不出此术语的准确定义，其他人对这一术语的内涵也达不成一致意见[注]。影响力投资曾被认为是小众市场而一度被忽视，进行影响力投资的人会被看作“环境保护狂”而非严肃的投资人。这种观点正以极快的速度发生变化。

坦白地说，我也曾是“华尔街传统派”的一员。其实这些年来，我放弃了在美林或美邦启动影响力投资项目的机会。我以为根据公司的价值观或社会影响来选择投资组合没办法让客户获得预期收益。我以为投资者应投资收益率尽可能高、风险可控的投资项目，一旦赚到钱，他们就可以捐出一部分收入推动他们关心的领域的变革。我也认可“分离”理论，即将投资和改变世界的资金分离开来。但很快我就开始产生疑问，为什么这些东西必须是互斥的？为什么改善社会，保护环境或者推动女性进步的投资项目的回报率必须低于平均水平？实际并非如此(注)。

因此，我们可以通过投资给价值观与使命感相契合的公司来赚钱并推动进步，没有什么地方比重视多元化的公司更能满足这一需求了。

拥有多元化领导团队的公司每年的业绩表现都会处于业内领先水平吗？当然不是。没有一只股票是这样的。那么随着时间的推移，优秀的业绩能否逐渐转化为股市的高回报？正如我们所见，拥有更多女性（尤其是女性领导）的公司的业绩比只有男性领导的公司的业绩高，背后有许多原因。根据我的观察，优秀女性在商界带来的出色业绩会在一定时间内转化为良好的经济效益。

几年前，我成为现名为“大同艾丽薇特全球妇女证券投资基金”的主席，这只共同基金致力于投资真正推动性别多样性发展的公司，我决定接受这个岗位正是基于上述想法。但大同艾丽薇特的投资策略是选择推动女性进步评级高的公司进行投资，而评级的标准主要是看女性人数在董事和高级管理团队中的比例。最初，这似乎是比较合适的参考标准，其实并不是，它的基础是投资的基本准则。之前我在做研究分析师时，投资客户总是不停地问我：“它的管理层优秀吗？”不论涉及哪家公司，每一次投资者会议都有人问我这个问题。

我的回答通常是：“我觉得不错，它们好像很了解自己的职员。”或者说：“嗯，没有那么好。在投资者电话会议上，它们听起来

有点儿不可靠。”

即使我想显得自信一些，也很清楚自己的回答缺少有力的数据和分析。我只是根据直觉来回答，可能比其他人的直觉更好，但始终是直觉，不是分析，因为当年并没有这方面的分析。我见过的唯一相关的调研——关于管理层质量——就是研究管理层多元化。

因此，这种投资哲学不仅是为了“做好”，也是为了“做精”。其连锁反应可以开启一个良性循环：我们会把钱投进更加多元的公司，多样性会为公司带来更好的绩效，从而提高投资回报率，让投资者拿出更多的钱追加投资，这反过来又会给多元化的公司带来更多资金。

这不仅仅是性别多样的问题，这种逻辑同样适用于其他拥有社会或环境使命感的公司。

所以它们之间不是“或者”的关系——要么有良好的投资回报，要么辐射影响。以这种思路来看，两者其实是“并且”的关系。

由此可见，我们女性是时候把这些东西掌控在自己手里，把钱投进信仰，用钱支撑价值了，这会让所有人受益。

---

1. Nielsen has $5–15 trillion in the United States: “U.S. Women Control the Purse Strings,” Nielsen.com, April 2, 2013. The $20 trillion global number comes from Michael J. Silverstein and Kate Sayre, “The Female Economy,” Harvard Business Review, September 2009.
2. Linda Stern, “Why Wall Street Is Wooing Women and Their Fu-ture Wealth,” Time, July 18, 2014.
3. Susan Johnston Taylor, “More Single Women Buying Homes than Single Men,” U.S. News & World Report, July 8, 2013.
4. Robert Frank, “How Many Women Millionaires? Depends on the Study,” CNBC, July 7, 2013.
5. Sylvia Ann Hewlett and Andrea Turner Moffitt, “Harnessing the Power of the Purse,” Center for Talent Innovation, May 1, 2014.
6. “Tomorrow’s Philanthropist,” Barclays Wealth, 2009.

7. Scott Secrest, “The Next Wave of Socially Responsible Investors Is Here,” NaturalInvestments.com, November 3, 2014.

8. Hewlett and Moffitt, “Harnessing the Power of the Purse.”

9. “Morgan Stanley Survey Finds Sustainable Investing Poised for Growth,” MorganStanley.com, February 27, 2015.

10. Alyce Lomax, “Catch This Big Investing Wave in 2015,” Fool .com, January 2, 2015.

11. Financial Advisors Respond to Client Demand for ‘Impact In-vesting,’ FinancialPoise, October 15,2015, https://www.financial poise.com/columns/financial-poise-news/financial-advisors-respond -to-client-demand-for-impact-investing/.

12. Anna Snider, “Impact Investing: The Performance Realities,” ml.com, November 2015.

第十六章

工作与生活的平衡

女人能兼得鱼与熊掌吗？女人能在工作与生活之间达到微妙的平衡吗？

> “不能，我们做不到。”“可以，我们做得到。”“当然，我们可以做到，只要我们把工作和生活混为一谈，而不是在两者之间找平衡。”“不，这不可能。”“当然可以，只要我们找到对的另一半。”“不，不可能。”“当然有可能，只要我们的资历够深，晚点要孩子就行了。”“当然有可能，只要我们早点要孩子就行了，那时候风险小。”

这些都是老生常谈了。那么到底什么是“两者兼得”？每个人对此都有不同的定义。例如，我和姐姐在生活中就做出了非常不同的选择。她在女儿们上小学、初中的时候做兼职，等到女儿们上了大学，她又回去做了全职。所以，我两者兼得了吗？还是她做到了？我们对此争论不休的意义何在？

我无法回答这些问题。我只知道，自己一直努力为家人和自己创造最好的生活，选择让自己愉悦且充满干劲的工作，践行自己信仰的价值观，并让自己的工作为社会带来一些积极影响。

我还相信职场变革会让职业女性受益。不过要我对未来做一个猜想的话，我猜女儿会有工作欲望，可能必须工作。如今，工作和生活之间的界限日益模糊，她可能没机会参与有关“两者兼得”或“工作、生活平衡”的辩论了。工作一定会有，生活也一定会有，问题不在于两者

能否共存，而在于它们如何共存；不在于两者能否平衡，而在于两者混杂会是什么状态。

所以我总是问自己另一个问题：我是否为孩子树立了榜样。因为我知道孩子在密切关注着父母，而且在各个方面有样学样。相信我，可能你觉得他们没有关注你的一举一动，但他们确实正在关注，而且看到了一切。每隔几年，我的孩子就会提醒我这一点。

几年前，我们刚从经济危机中缓过来，我带着15岁的儿子去吃晚饭，庆祝他那一学年的结束。他选了一家牛排馆。在我们落座的时候，我认出了迪克·富尔德，他曾是雷曼兄弟的前任CEO，我在伯恩斯坦公司做研究分析师时采访过他。于是我停下来，向他打招呼，见到了他的女儿，并介绍了我的儿子。

当我们走向餐桌时，我想，太棒了，这真是一个很好的教学机会。

坐定后，我对儿子说："亲爱的，那是迪克·富尔德和他……"

我儿子激愤地打断了我："你不必告诉我迪克·富尔德是谁。我知道他，他不应该在餐馆，应该进监狱！"

他的话着实让我一惊，但乔纳森还是喋喋不休。他谈论着经济危机、雷曼兄弟的破产，以及他如何看待华尔街的贪婪。尽管我们确实生活在金融危机中，但我们在家时根本不会讨论这些话题。我从没和他谈过这些事，因为我觉得他太小了，听不懂，也不认为他对华尔街发生的事会有任何兴趣或看法，但很显然他很感兴趣。这些话题并不讨喜。我心想，坏了。

"亲爱的，"我趁他说累了之后问他，"你知道我在华尔街工作，对吗？"

"知道呀！"他说，"我在谷歌上搜过你，你是其中一个好人。"

那一刻我真心松了一口气，因为我的儿子为我感到骄傲，他认为我是好人之一，并且希望长大之后也能成为好人之一。

从那时起，我找到了一个判断是非的有效办法：如果我的孩子在一旁看着，我会怎么做?

还有一件事发生在艾丽薇斯特成立初期，它让我知道了孩子到底有多关注我。

我的女儿凯蒂只有十几岁，她在我们当时蜗居的共享办公室里实习，我们的“室友”都是神采飞扬、精力充沛的二十多岁的年轻人。这个地方相当不错，但是房间太小了，我一站起来就会碰到首席设计师的后背。

有一天我女儿说：“我喜欢这个办公室。”

“真的吗？”我惊讶地问，以为她在讽刺或在开玩笑，“你还记得几年前我有一个特别大的办公室吗？而且每天下午都会有人送来咖啡。这个会议室只有10平方英尺左右，而且连空调都没有。”

“但是你在努力啊，”她说，没有一丝讽刺的意味，“这是你信仰的东西。你会有所作为的。”

说实话，我不知道她一直在关注我们正在做的事情，也不知道她在关注我的新职业使命，但很明显，她一直在关注，对此我非常感动。不仅是因为她知道我在做什么、这些事情为什么重要，还因为她明白，钱可能不会像过去那样万能，但意义的力量永远不变，明白这一点很重要。我很高兴不用我多说一句话，她就能学到这样宝贵的一课。

孩子会模仿父母的行为，进而化为己用。如果你认为他们没有注意你，你就大错特错了。所以我一直认为，与其因在篮球比赛或学校表演迟到15分钟而惩罚自己，不如专注于展现我希望孩子在成长中学到的，包括那些和多样性和两性有关的价值观。我从不问自己是否很

好地平衡了工作和生活，而是更多地问自己，在价值取向和行为习惯方面，我和丈夫为孩子做了怎样的榜样。

所以我在本章不打算花时间论述，在华尔街需要长时间工作和频繁出差的情况下，我和丈夫是如何分工照顾孩子的。和很多女性一样，我们就是做到了，并且每天都在做。我们向孩子保证，每晚都会有一个家长在家里陪他们，每个重要的校园活动都会有一位家长参加，但不规定具体是谁。我们努力遵守承诺，但我们总能如愿吗？当然不能。我们会错过学校的活动吗？当然会。孩子会因此遭受毁灭性打击吗？当然不会。

在我看来，提高两性问题意识，做好表率对儿女同样重要，但之前我几乎忽略了这个问题。

当《被误解的女性》（一部关于媒体如何刻画女性的电视纪录片）要播放的时候，我简直迫不及待地想看看。我知道我会学到很多东西，也会感到沮丧，我也知道观看这部片子是很有必要的。

距离播出还有一个星期，我告诉女儿什么时候播出，让她早点写完作业，这样我们就可以一起观看了。我心想“这是机不可失的教学机会，是母女交流的绝佳时机”。

播出那天，我们准时坐到电视机前，准备学习和交流。节目开始了，我们都被吸引了。然后儿子走了过来，也坐下来看节目。不一会儿，他也和我们一样被吸引了。这时候我才意识到，两性问题不仅是女儿需要了解的，儿子也应该有所了解，我的丈夫、生命中的每一个男人都应该了解。相信我，我已经纠正了偏见。

需要注意的是，许多女性在抚养孩子，经营工作和家庭方面做出了与我不同的选择。生活中的很多事情都是这样的，选择没有对错，只有不同。我的一个职场选择就是，绝不隐瞒我有孩子，有时候带孩子很辛苦，我一直在尽我所能做到最好的事实。我也不想在一家需要隐瞒个人生活的公司里工作。如果我需要隐藏部分自我或为此道歉，

努力遵照“女性要把个人生活留在家里”的潜规则做事，那才是见鬼了呢！

我的理想公司应该承认甚至尊重我在工作之外有私生活，不会把它看作我不够努力或不够奉献的标志。每当我和我在美邦银行的那些老同事聚在一起的时候，他们几乎总是让我想起第一次“真正”把他们介绍给我家人时的情景。当时我刚入职几周，正和全国分公司经理召开电话会议，约1/4的分行高级经理都在线上，大概有几百人。当然，他们大都是男性，且大部分比我年长。

我正热情洋溢地发表着演说，即很高兴能加入大团队，和大家一起推动变革等。然后我被一阵手机铃声打断了，是我的手机。我停顿了一下，然后向各位经理道歉，并表示自己需要暂停一下电话会议，马上回来。

后来有人告诉我，我放下电话的一瞬间，电子邮件开始满天飞。发生了什么事？一定是非常重要的事情才能让我放下电话。是美联储的电话吗？还是美国财政部打来的电话？是不是桑迪·威尔有一些紧急的业务问题？当我回来继续通话时，我会告诉他们发生了什么吗？

一分钟后，我重新接通了电话，也告诉了他们刚刚发生的事情。在我向孩子们解释自己要去美邦工作时，首先告诉他们的就是我的工作时间会延长，出差次数会变多。但我答应他们两件事：一是每晚都会有一个家长在家陪他们，二是遇到紧急情况，他们总是可以给我打电话。所以，刚刚那通电话不是政府监管机构打来的，也不是某位CEO打来的，而是我6岁的女儿凯蒂打来的，她告诉我她有紧急情况，找不到粉红色的指甲油了。

我大笑起来，其他高管也都笑了起来。当然，我当时可以隐瞒这件事。我可以谎称是桑迪、美联储，或者别的什么人打的电话，这很容易，但事实总是更真实，而且很搞笑。说实话，如果一家公司不能接受粉红色指甲油对6岁孩子的重要性，那么我也不愿意在那里工作。

我和死党聚在一起喝酒的时候会谈自己如何经营生活，如何平衡家庭和工作等话题，有时会说到自己是否后悔已经做出的选择。

我并不后悔。我是怎么知道的呢？几年前，我和一些同事搭乘从莫斯科到伊斯坦布尔的航班。当时我们刚吃过早饭，我拿出一些文件打算工作一个小时。这时，我看到空乘人员打开飞机里的一个箱子，疯狂地把里面的毯子甩到地上。我想，那个女人真的很想找个枕头。我瞬间反应过来，难怪她"很难找到枕头"，因为飞机里全是烟。烟是从通风口冒出来的。我看到一名飞行员正戴着氧气面罩。我们当时位于莫斯科和伊斯坦布尔之间3.8万英尺（约11.58千米）的高空中，而且飞机的某处着了火。于是我们全都从座位上站起来，加入机组人员，疯狂地寻找烟雾来源，后来发现烟雾似乎是从飞机深处冒出来的。

你大概能想象到当时我的心脏跳得有多快，肾上腺素开始飙升，所有感官都处于高度戒备状态，我吓坏了。在整个过程中，我的思绪放空了一会儿，暗想着："既然快要完蛋了，那就想想我如此拼命地工作，对此我是否心怀内疚？"

我的回答是"不"，我一点也不后悔，回过神来疯狂地寻找烟雾来源。幸运的是，我们找到了烟雾来源，是由微波短路导致的。飞行员用灭火器把火扑灭了，然后航班继续飞行。

当我的心跳恢复正常后，我问自己，生死关头，当我想起孩子的时候，为什么没有感到遗憾或内疚。是，我无法接受不能再看到他们的事实，但我并不内疚。我想，大概是因为我一直把意义和使命作为工作中不可或缺的重要部分。后来，我用这段经历给孩子们上了一课。

当然，有些事我确实搞砸了，但在抚养孩子的问题上，我做对了一件非常重要的事：我让他们看到，我努力工作会成功，也会失败，再成功，再失败，继续努力工作，然后再成功，再失败。我的事业从来都不是一帆风顺或风平浪静的，我从没向他们隐瞒过这一点。我记得，在我被花旗银行解雇后，孩子们蹑手蹑脚地走进我的卧室，看我

是否安好。我醒来的时候，看到女儿温柔地抚摸着我的脸。是的，他们见证过我的失败，也看到我重新振作，开创形式不同但对我有重大意义的事业。所有这些经历的背后蕴含的最根本的教训就是，到底有多少工作真正有意义，而韧性又有多么重要。这些道理历经数年，最终才得以显现。

塑造后代，为子孙树榜样，这不仅事关我们自己，还事关我们想要为后代留下什么样的世界。